المفاوضات الدولية

بين العلم و الممارسة

د. محمد بدر الدين زايد



مكتبة الشروق الدولية

المفـــاوضـــات الدوليـــة
بين العلم والممارسة

الطبعـــــة الأولى

١٤٢٤ هـ ـــ ٢٠٠٣ م



شارع الفتح - أبراج عثمان أمام المريلاند - روكسى - القاهرة

تليفون وفاكس: ٤٥٤٤٤٦٧ - ٢٥٦٥٩٣٩ - تليفون ٤٥٣٦٢٤٨

Email: < shoroukintl @ hotmail. com >

< shoroukintl @ yahoo.com >

المفاوضات الدولية
بين العلم والممارسة

د. محمد بدر الدين زايد



تـقـديـم

عـرف الإنســان منذ القـدم طريقـتـين لحل المنازعـات سـواء كـانت فـردية أو جماعـية : **الأولى** عن طريق العنف ، و**الثانية** عن طريق محاولة التوصل إلى حل وسط . وحتى إذا استُخدم طريق العنف فـقـد يؤدى إمـا إلى دحر أحد المتنازعين الآخر ، أو الوصول إلى نقطة توازن تؤدى إلى ضرورة الوصول إلى الحل الوسط . ومن هنا فإن المفاوضات أيّا كان شكلها أو أسلوبها تعتبر عنصراً أساسيّا من عناصر التعامل الإنسانى .

وتحتل المفاوضات الدولية مكانة بارزة فى الساحة الدولية عبر العصور كافة ، وعلى الرغم مما قـد يبـدو ظاهريّا فى بعض مـراحل التـاريخ من سـيطرة نهج القـوة وتراجع لنهج الحوار ، إلا أن التفاوض يظل أداة رئيسية لا غنى عنها لإدارة العلاقات الدوليـة ، سـواء لتسـوية الصـراعات أو لإدارة حـالات التعـاون اللا محـدودة بين الوحـدات الدوليـة العـديدة ، فـضـلاً عن كم هائل من المؤسـسـات الدوليـة التى أصبحت تزاحم الدول فى الساحة الدولية فى مجالات لا حصر لها ، اقتصادية وسياسية وإنسانية واجتماعية . ولما كان المجتمع الدولى لا يعرف - إلا فيما ندر - سلطة فوقية مماثلة لما تعرفه الدول ، ولما كان تطور الحياة الدولية قد أدى إلى تحريم الحروب - حتى إذا كان هذا التحريم ما زال نظريّا فى حالات كثيرة - فإن الحوار أصبح الأداة الأساسية لإدارة الكم الهائل من التفاعلات و العلاقات بين هذه الوحدات الدولية .

ويأتى كتاب «المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة» فى وقت تشتد فيه الحاجة إلى انتهاج أسلوب المفاوضات كأساس لحل النزاعات الدولية بالطرق السلمية ، وهو

الأسلوب الذى يقتضى قدراً كبيراً من العلم والحكمة والخبرة من أجل التوصل إلى تسوية المنازعات، وإحلال السلام والوئام، بدلاً من انتهاج أسلوب الحرب والعداء. وما أحوج العالم فى وقت تشتد فيه النزاعات وصيحات الحرب والتهديد باستخدام القوة إلى من يذكّره بمبدأ الحل السلمى للصراعات ومختلف النزاعات، وتقديم إحدى الأدوات العملية لتحقيق ذلك، ألا وهى «المفاوضات».

ومن هذا المنطلق كان ترحيبى بفكرة هذا الكتاب، خاصة وأنه يصدر عن زميل دبلوماسى بوزارة الخارجية هو الدكتور / محمد بدر الدين، الذى جمع بين الخبرة العملية على مرّ السنين من خلال تدرجه فى العديد من المناصب فى الداخل بإدارات الوزارة المختلفة، وفى سفارات وبعثات مصر فى الخارج، وبين الخبرة الأكاديمية التى واظب على تحصيلها حتى حصل على درجة الدكتوراه فى العلاقات الدولية، بالإضافة إلى قيامه بتأليف كتابين فى ذات المجال «المفاوضات».

وإنى لعلى ثقة من أن القارئ غير المتخصص سيجد فى الكتاب ما يعينه على فهم بعض من الصعاب والمهام التى تعترض عمل المفاوض، سواء كان دبلوماسيًا أو سياسيًا، مفاوضًا عسكريًا أو تجاريًا؛ ليخرج بعد أن يفرغ من قراءته أكثر وعيًا وإلمامًا لما يتوافر فى وسائل الإعلام من مفاوضات تجرى بين أطراف دولية عديدة وما تشهدها من انتكاسات أو نجاحات. أما المتخصص فليس من شك فى أنه سيجد من جانبه فى هذا الكتاب ما يضيف إلى معارفه، ويذكّره بما قد يكون نسيه، ويجدد معلوماته ويثرى خبرته.

وقد جاء الفصل الأول من الكتاب ليخاطب من سمّاهم المؤلف بالمفاوض الدولى بالصدفة، وليس فقط المفاوضين الدوليين المحترفين من ساسة ودبلوماسيين، وأحيانًا خبراء فنيين، وقصد من هذا المفاوض الدولى بالصدفة، أى مسئول حكومى أو غير حكومى يجد نفسه لأول مرة فى مواجهة عملية تفاوض دولى، لم يتدرب عليها، وهو حريص فى الوقت نفسه على أن يحقق لمؤسسته الحكومية أو غير الحكومية، أكبر عائد ومصلحة ممكنة، فضلاً عما لديه من طموح شريف للإنجاز والتفوق، ومن هنا كانت فلسفة هذا الكتاب من تقديم عرض منهجى وعلمى متكامل يخاطب كافة المهتمين من محترفين وغير محترفين؛ وذلك كله من

خلال مزاوجة سهلة ومنطقية بين دواعي ومنهجية العلم، وبين التبسيط والاعتبارات العملية، وتمشيًا مع هذا النهج كان الحرص على عدم سحب القارئ إلى تعريفات علمية دقيقة ، أو أسس علمية معقدة، سبق أن تعرض لها الكثيرون بما فيهم المؤلف نفسه، وإنما ركز انتباه القارئ على الخطوات العملية لأداة التفاوض، بدءاً من كيفية إعداد ملف التفاوض بفهم العوامل والدوافع التى تؤثر على السلوك التفاوضى، إلى بحث تأثير البيئة الخارجية ومحاولات الأطراف الأخرى، غير تلك المعنية مباشرة بالتفاوض، للتأثير على مسار التفاوض، ودون إهمال أثر الجوانب الثقافية والنفسية على سلوك المتفاوضين.

ثم حاول أن يعرض للقارئ من خلال رؤية علمية مبسطة لكيفية بدء التفاوض، وآلية التفاوض ذاتها، ولغة التفاوض، وكيفية التوصل إلى اتفاق، ولم يفُته أن يتطرق إلى العديد من التفاصيل الفنية الدقيقة كحجم وتشكيل وفد التفاوض، وتأثير الخبرات السابقة، ثم اختتم هذا كله بتقديم عدد من النصائح الاسترشادية للمفاوضين كافة.

أحمد ماهر ــ وزير الخارجية

سبتمبر - ٢٠٠٣م

مقدمة المؤلف

حول العلم و الممارسة فى عالم الدبلوماسية و التفاوض

يواجه مجتمعنا العربى عقبات عديدة فى طريق محاولاته الدءوبة حينا و المترددة فى حين آخر، نحو التطور إلى أوضاع أفضل و ظروف أكثر صحية، وفى مقدمة هذه العقبات، تلك الأوهام التى روجها البعض حول وجود تناقض بين العلم والممارسة، و هو وهم لا يقل خطورة عن التناقض السابق المزعوم بين أهل الثقة وأهل الخبرة، و لقد فات مروجو هذه الأوهام أن صناعة المستقبل الأفضل غير ممكنة بغير سيادة النظرية و المنهجية العلمية لكافة مناحى الحياة، وأن الفجوة الحقيقية بين المتقدمين و غير المتقدمين هى فى الأساس فجوة العلم و التكنولوچيا و العجز عن اللحاق بركاب العصر.

و إذا كان البعض يتصور فى صحة هذا التناقض الوهمى فى العديد من مجالات الحياة الاجتماعية، فإن هذا الزعم مؤسف فى مجال الدبلوماسية و التفاوض؛ حيث لا يمكن للممارسة أن تحقق أهدافها دون تناول علمى و منهجى واستخدام رشيد لأدواتها، و لسعيها لتحقيق أهدافها.

و يسيء إلى هذه القضية، و للمستقبل بالتالى، بعض المخلصين و الجادين، الذين يرون بحسن نية، أو بتأثير من رؤية نابعة من منطق العلوم الطبيعية، أن مجالات الدبلوماسية و التفاوض لا موضع حقيقى للعلم فيها، أو على الأقل يضعون هذه المجالات و أغلب المجالات الاجتماعية فى مرتبة أدنى من العلم الطبيعى، و مهما كانت دوافع هؤلاء أو غيرهم فإن كافة هذه التصورات تصب فى مجرى واحد، يغفل حقائق كثيرة حول طبيعة و مفهوم العلم، كما يغفل تراثًا

ضخمًا للفكر و الاجتهاد الإنسانى عبر التاريخ و عبر الأماكن . و يغفل حقائق واضحة وضوح الشمس، مفادها أن التقدم و الازدهار اللذين حققتهما مجتمعات أخرى، لم يتما إلا بفضل جهود مثابرة عديدة و اجتهادات عقلية و علمية لا حصر لها، مكنت هذه المجتمعات من أن تصبح على ما هى عليه اليوم فى كافة مجالات الحياة، و أن يصبح الآخرون على ما هم عليه اليوم.

وفى الواقع، موضوع المفاوضات الدولية من أعقد مجالات التفاعلات السياسية، و من أكثر الظواهر حضوراً عبر الماضى و الحاضر، و ربما فى المستقبل أكثر، من حيث كونه تربة خصبة، بل شديدة الخصوبة لاختبار مقولات العلاقة بين العلم والممارسة، وللتأكيد على أنه لا مجال لهذا التناقض الوهمى، بل العكس هو الصحيح؛ حيث ليس بمقدور أى مفاوض دولى فى عصرنا شديد التعقيد أن يحرز نتائج حقيقية إيجابية دون الاستناد إلى رؤية منهجية شاملة تستثمر وتستوعب حصيلة المعرفة العلمية فى هذا المجال؛ لأنه بدون هذا فإنه لا يعرّض مستقبله الشخصى للخطر فحسب، بل أخطر من هذا يهدد مصالح وطنه ويقلل من مكاسبه، وحتى إذا نجح مفاوض ما فى تحقيق بعض هذه المصالح بمحض الصدفة، أو توصل إلى هذه الرؤية المنهجية أو بعض أبعادها دون العودة للمعرفة العلمية، تظل هذه الحالة هى الاستثناء لا القاعدة، والتى كان يمكن أن تحقق نتائج أفضل لو كانت مؤسسة على تقاليد علمية منهجية، وفى جميع الأحوال يظل هذا الحديث السابق مجرد إرسال لا سند له من الواقع، الذى يؤكد بالأساس على أن المجتمعات والدول والمؤسسات والمنظمات التى تحقق نتائج أفضل فى تفاعلاتها الدولية وغير الدولية، ومن بينها التفاوض، هى تلك الدول والمجتمعات والمؤسسات والمنظمات التى تتبنى المنهج العلمى وتوظفه لخدمة المستقبل.

على أن العلم لا يعنى لغة أو بالأدق مفردات لغة معقدة، العلم ليس غاية فى ذاته، العلم بالأساس منهجية، وعبء ومسئولية العلماء والباحثين أن يقدموا للممارسين خلاصة هذه المنهجية فى لغة بسيطة وسهلة تحقق الهدف.

وهذا الكتاب هو محاولة متواضعة لوضع لغة ومنهجية العلم فى خدمة المفاوضين والديپلوماسيين من كافة الخلفيات والتخصصات فى عالم يزداد اعتماداً وتعقيداً، على أمل أن يكون رسالة أخرى واجتهاداً ضمن رسائل واجتهادات عدة

تنطلق من أن المستقبل لن يكون أفضل أبداً إذا لم ندرك أن الطريق الوحيد لتحقيق ذلك يمر عبر بناء مجتمع قائم على العلم والمؤسسية.

لمن هذا الكتاب

مما لا شك فيه أن تعقد الحياة المعاصرة، و كثافة التفاعلات بين الوحدات الدولية المتنوعة من دول و منظمات دولية و إقليمية و مؤسسات اقتصادية ضخمة، ومنظمات غير حكومية متعددة الجنسيات، خلقا أنماطًا لا حصر لها من التفاعلات التي نسميها بـ «التفاوض الدولي».

و «التفاوض الدولي» هو عملية تفاعلية اتصالية بين طرفين أو أكثر لإدارة كثير من الأنشطة، سواء لإدارة و تسوية الصراعات و الأزمات، أو لترتيب تعاون وعلاقات بين الوحدات و الأطراف الدولية.

و مع كثرة و كثافة التفاعلات بين الدول، لم تعد مهمة التفاوض حكرًا على الساسة و الدبلوماسيين، بل يشارك فيها الكثير من التكنوقراط و الفنيين، و سواء الساسة والدبلوماسيون، أو التكنوقراط و كبار الموظفين، أو حتى ممثلو الشركات و المؤسسات الاقتصادية، فإن الكل يحتاج إلى إعداد و معرفة عميقة بهذه الأداة، أى التفاوض الدولي؛ بحيث تمكنهم هذه المعرفة من تحقيق نتائج أفضل و من كسب التفاوض.

و يعتمد هذا الكتاب على رؤية منهجية متكاملة للنظر إلى موضوع المفاوضات سبق للكاتب تطويرها خلال دراسته للحصول على الدكتوراه فى موضوع التفاوض الدولى، و حالة المفاوضات المصرية - البريطانية ٥٣ -١٩٥٤م، وكان ذلك عام ١٩٩٠م، ثم تلى ذلك عدد من الدراسات و المقالات، فضلاً عن خبرات متنوعة فى موضوع التفاوض، المأمول أنها أسفرت عن رؤية أكثر تكاملا فى هذا الصدد، وفى النهاية هذا الكتاب هو اجتهاد متواضع بأمل الوصول إلى الكافة من كل المهتمين، الذين يخوضون أو يمكن أن يخوضوا هذه المهمة فى المستقبل، و الهدف هو العمل على تحقيق أكبر مكاسب للمصلحة الوطنية و تقليل أى خسائر بقدر الممكن، و الله الموفق فى تحقيق هذه المهمة.

د. محمد بدر الدين زايد

أغسطس ٢٠٠٣م

الجزء الأول

حول ظاهرة التفاوض الدولى

ليس من المبالغة القول بأن ظاهرة التفاوض هى إحدى أبعاد السلوك الإنسانى الرئيسية، و على الرغم من قتامة المشهد الدولى الحالى، الذى يبدو فيه الإجبار والقوة هما الأدتان الظاهرتان الرئيسيتان لإدارة العلاقات الدولية، إلا أننا يجب أن نتجاوز هذا الإطار الضيق، إلى الشبكة الواسعة من التفاعلات الدولية الكثيفة التى تربط عدداً ضخماً من الوحدات الدولية، من دول و منظمات دولية و إقليمية ومؤسسات عابرة للقارات و للجنسيات.

هذه الشبكة الكثيفة من التفاعلات تتضمن علاقات صراع و تعاون، و يأتى التفاوض الدولى ليشكل إحدى الأدوات الرئيسية لإدارة هذا الصراع و هذا التعاون، حيث إن الحاجة والرغبة فى التعاون ليست كافية فى حد ذاتها؛ حيث تقتضى هذه الحاجة أو الرغبة تطوير طرق أو أساليب للتفاهم حول كيفية تحقيق هذا التعاون، وأحد هذه الطرق أو الأساليب التفاوض. أما فى حالة الصراع، التى هى عند البعض جوهر الوجود الإنسانى، فإن للتفاوض والتساوم مكانة محورية فى هذا الصدد كسبيل لتسوية وإدارة هذا الصراع، وكبديل للجوء للعنف.

تزداد أهمية هذه الأداة التفاوضية على الصعيد الدولى، فى غياب سلطة فوقية تدير المجتمع الدولى، وتتعقد فيها العلاقات والتفاعلات بين الوحدات الدولية، وما فوق وما دون الدولية، وهى تعبيرات أصبحت منتشرة، وتشير كما سبق لكمّ هائل من المنظمات والمؤسسات الدولية، والشركات المتعددة الجنسيات. . . إلخ، والمؤكد أن حصر هذه التفاعلات أمر بالغ الصعوبة لفرط ضخامتها وتنوعها. ومن

الطبيعى أن يدار الجزء الأكبر من هذه التفاعلات بواسطة ما نسميه «العملية التفاوضية»، فضلاً عن التفاوض كأداة لتسوية الحجم الضخم من الصراعات التى تشهدها البيئة الدولية، ويمكن للمرء أن يتبين ببساطة أهمية الأداة التفاوضية فى ظل المكانة المحورية التى تشغلها ظاهرة الصراع فى التفاعلات الدولية فى ضوء غياب سلطة عليا كما سبق.

وقديمًا كانت مهنة التفاوض الدولى مهنة الدبلوماسية بشكل أساسى، ولكن ما يشهده العالم المعاصر من تعقد وتنوع وتداخل شديد، جعل من احتكار الدبلوماسية لهذه المهنة أمرًا غير ممكن وغير مطلوب فى الوقت نفسه.

وذلك بحكم العدد الضخم وغير المسبوق لأنماط التفاعلات التفاوضية التى تمارسها الدول والمؤسسات بل والأفراد على المستوى الدولى، وما يتسم به قدر كبير من هذه التفاعلات من تعقد وتنوع فنى كبير، لنأخذ مثلاً قضايا التعريفة الجمركية، وما يحيط بها من تفاصيل فنية دقيقة لا يستطيع الساسة والدبلوماسيون التصدى لها بمفردهم، أو موضوعات كحماية الملكية الفكرية . . . إلخ، من مسائل وقضايا لا حصر لها، فالتفاوض الدولى أصبح يمتد إلى قضايا البيئة بتعقيداتها العلمية والفنية، وكافة نواحى الحياة الاقتصادية من زراعية وصناعية وسياحية وخدمية، فضلاً عن قضايا بطبيعتها بالغة التعقيد كإدارة الموارد الطبيعية والفضاء الخارجى، والحق أن المرء يستطيع أن يستعرض مئات وألوف الأشكال التفاعلية الفنية المعقدة التى امتد إليها التفاوض الدولى؛ بما يجعل من مهمة الساسة والدبلوماسيين ضبط المواءمة السياسية وأطر التفاوض والاتفاق فى هذه القضايا الفنية المعقدة، التى يجب أن يتولاها الفنيون.

الهدف من هذا الكتاب إذن أن يصل إلى الجميع، دبلوماسيين وساسة وخبراء فنيين، يجدون أنفسهم فى مواجهة عملية تفاوض دولى، فى أمور تمس مصالح قومية أو مصالح جزئية للوطن من خلال مؤسسات عامة أو خاصة، وفى كل الأحوال مصالح يجب الدفاع عنها وتحقيقها بالشكل الأمثل؛ و ذلك من خلال تقديم إطار مبسط وعلمى منهجى لأى مسئول، وعلى أى مستوى للتفاوض الدولى، من المستويات الأعلى للأدنى، الحكومية والخاصة، سعيًا وأملاً وراء القرار والسلوك الرشيد.

الفصل الأول

مَن المفاوض الدولى ؟

كما سبق فكلنا جميعًا نمارس عملية التفاوض فى حياتنا العملية ، فهى عملية من عمليات التفاعل البشرى الرئيسية ، على أن مهمة التفاوض الدولى أمر مختلف ؛ إذ يقوم بها أفراد نيابة عن دولهم و لها قواعدها و تعقيداتها الخاصة بها .

هذا القول السابق يثير قضية كبرى على المستوى الأكاديمى و الفكرى ، بل تبدو أحيانًا كقضية عامة ، وهى : هل التفاوض علم أم فن؟ ، بمعنى هل هو مهارات يمكن تعلمها و اكتسابها ، أم هو مهارات تنبع من مواهب خاصة يملكها بعض البشر دون الآخرين (أى أنها فن بشكل أو آخر)؟ و هى تساؤلات تنسحب أيضا على كثير من مجالات السياسة و الحياة ، و فى الحقيقه أن هذا التبسيط الشديد الذى ننوى تجنبه ، كان خلف عدد كبير جدا من دراسات المفاوضات الدولية الأكاديمية ، و التى اختلفت فيما بينها وفقًا للثنائيات المعروفة فى هذا الصدد .

فالمعروف أنه يقوم بمهمة التفاوض الدولى عدد كبير من الأفراد ، يبدأون برؤساء الدول أنفسهم مرورًا بكبار مساعديهم و الوزراء و الدبلوماسيين ، و أشخاص ينتدبون للقيام بهذه المهمة أحيانًا من خارج العمل الحكومى ، و هو ما نراه فى كثير من الدول ، و بشكل خاص فى الدول الأنجلوساكسونية التى كثيرًا ما تفوض شخصيات عامة من خلفيات أكاديمية أو من قطاع الأعمال الخاصة أو المحامين فى مهمات تفاوض دولية معنية ، و الملاحظ أن كثيرًا من هؤلاء يجمعون بين أكثر من جانب من هذه الخلفية ؛ مما يعطيهم خبرات و قدرات إضافية فى هذا الصدد .

مفاوض دولى بالصدفة

المعروف أن تعقيدات العالم المعاصر، و وجود شبكة تفاعلات كثيفة بين الوحدات الدولية بشكل يفوق أية مرحلة سابقة فى تاريخ البشرية، خلقًا -كما سبق- أنماطًا عديدة و معقدة من المفاوضات الدولية الفنية فى كافة المجالات، فوجدت الحكومات نفسها غير قادرة على إدارة هذه المفاوضات من خلال القنوات التقليدية و تحديداً القنوات الديبلوماسية و وزارات الخارجية، أى من خلال الديبلوماسيين المحترفين، الذين من الصعب عليهم القيام بمهمة التفاوض حول تفاصيل اتفاقية للتعريفة الجمركية مثلاً بين بلدين أو أكثر؛ و من ثم أصبحت هذه المهمة تناط بالفنيين من كبار المسئولين فى هذه الدول من هذه التخصصات بإشراف أو بتسهيل من الديبلوماسيين و الساسة، الذين عليهم أن يعدوا الساحة و الضوء الأخضر لإمكانية بدء مثل هذه المفاوضات، و توضيح الخطوط و المدى الذى يمكن أن يصل إليه أطراف الاتفاقية فى هذا الصدد. و لعلّى لا أبالغ بالقول إن بعضًا من هؤلاء المفاوضين قد يمارس هذه التجربة لأول مرة فى حياته فى مرحلة متأخرة من خبرته الوظيفية، و قد تقتصر ممارساته فى هذا الصدد على سنوات محدودة لحين إحالته للتقاعد أو نقله إلى منصب آخر، وفى أحيان أخرى قد تقتصر خبرته على حالة تفاوضية واحدة. و قد يتمتع مفاوض الصدفة بخبرات و مهارات كبيرة و استعداد فطرى للتعامل مع مسألة المفاوضات، كما قد تكون المسألة بالنسبة له أمراً مربكًا ومحيراً و بشكل لا داعى له.

و أحد الأهداف الأساسية لهذا الكتاب ألا يشعر هذا المفاوض بالارتباك والحيرة، بل العكس الهدف هو إعداد هذا المفاوض، و تزويد المفاوض المحترف برؤية نأمل فى أن تكون متكاملة و مفيدة له فى عمله.

مفاهيم و خلفيات أساسية

وفى الواقع أن الحديث عما نسميه أكاديميا و عمليا بمهارة المفاوض أو الشروط الواجب توافرها فى المفاوض الدولى ، عبارة عن أمور نالت اهتمامًا كبيراً من الكتّاب والباحثين و المفاوضين أنفسهم، و المؤلفات الرئيسية فى الديبلوماسية أو

الشئون الدولية تعرضت لهذه المسألة، و من أشهر هذه المؤلفات كتاب «Decallieres» فى القرن الثامن عشر الذى تحدث عن الصفات التى يجب أن تتوفر فى المفاوض الجيد. و استمرت بعد ذلك الدراسات و الكتابات العديدة، التى حاولت التأصيل للصفات التى يجب توافرها فى المفاوض الماهر.

و مما يستحق الذكر هنا أن نستعرض نموذجين من الدراسات و الكتابات، **النموذج الأول** نموذج الكتابات بأيدى المفاوضين ذوى التجارب، و من أشهرهم فى هذا الصدد المفاوض الأمريكى «هاريمان» الذى مثّل بلاده فى عدد كبير من التجارب التفاوضية منذ الحرب العالمية الثانية و حتى مفاوضات الحرب الڤيتنامية، و تحدث عن عدد كبير من الصفات الضرورية لنجاح المفاوض، من أبرزها التعاطف و التكامل ، وعرّف التعاطف بمعنى تفهم و جهة نظر الطرف الآخر، و التكامل عنده أمر يشمل كافة المكونات الثقافية و العاطفية للموقف، و بالطبع أضاف «هاريمان» الصفات التقليدية كالصبر و التحكم فى الغضب دون تفريط (١).

مفاوض بريطانى آخر معروف و هو «تريڤليان» قام بتمثيل بلاده فى عدة تجارب تفاوضية، وعمل سفيراً فى عدد من البلاد من بينها مصر فى الخمسينيات، حدد صفات المفاوض الماهر فى الصبر و التحكم فى الغضب دون تفريط والقدرة على تحليل الموقف (٢).

النموذج الثانى الدراسات الأكاديمية، و من أبرزها الدراسة العلمية الشهيرة لـ «زارتمان» و «برمان» بعنوان « التفاوض العملى».

و قد وضعت هذه الدراسة عدداً من العناصر، أهمها :

١- **مشاركة الآخرين مشاعرهم**، بما يضمن القدرة على فهم وجهة نظر الطرف الآخر.

٢- **الصبر** : حيث إن المفاوضات يمكن أن تستغرق عدة سنوات، و يقدم لنا التاريخ أمثلة عديدة فى هذا الصدد، مثل مفاوضات المعاهدة النمساوية (٨ سنوات على مدى ٤٠ اجتماعًا)، و مفاوضات الحرب الكورية (عامين على مدى ٥٧٥ اجتماعًا) و هناك المفاوضات المصرية الإسرائيلية الخاصة بالحكم الذاتى، و كذلك السجل الضخم للمفاوضات الإسرائيلية الفلسطينية.

٣- الثقة فى النفس : و يوضح «زارتمان» و «برمان»، أن هذه الثقة الذاتية يجب أن تكون مدعومة بشعور المفاوض بتأييد دولته الكامل لطريقة إدارته للمفاوضات.

٤- التحمل و القوة : و هو تحمل يحمل المعنيين، معنى الاحتمال الجسدى والعقلى لأنها قد تستغرق سنوات، و معنى الاحتمال النفسى و العصبى للهجوم من الطرف الآخر المفاوض أو من متابعة الرأى العــام و الصحافة [٣].

و انتهت دراسة تجريبية أخرى إلى تحديد الصفات التالية :

- مهارة فى التخطيط.
- ذكاء عملى عام و قدرة على التفكير بوضوح فى ظل الضغوط.
- قدرة على التعبير الشفوى.
- تكامل شخصى.
- قدرة على الاستفادة من المعلومات.
- قدرة على إدراك و استغلال الموقف [٤].

و يمكننا أن نستعرض عدداً لا حصر له من الدراسات و الكتابات التى قدمت وجهات نظر مفيدة و عميقة للصفات التى يجب أن يتحلى بها المفاوض، على أننا نكتفى بالتحليل السابق الذى ذكراه برمان و زارتمان، و الذى نراه يقــدم إطاراً جيداً فى هذا الصدد لو أضفنا إليه بعض الخصائص الأخرى، و التى وردت بشكل خاص فى الدراسة التجريبية سابقة الذكر، و أخص بالذكر مسألة التفكير بوضوح بشكل عـام و فى ظل الضغـوط بشكل خـاص، و هى صـفـة ضـرورية يجب توفـرها للمفاوضين و الوسطاء، و صانعى القرار خلال فترات الأزمة، التى ينتج عنها تأثيرات نفسية و عصبية شديدة الوطأة، تجعل هذه القدرة ذات تأثير حاسم فى المقارنة بين صانعى القرار و مستشاريهم و المفاوضين و غيرهم من الأطراف التى تشترك فى إدارة الصراع بأشكاله المختلفة والتى من بينها التفاوض.

و المقدرة التعبيرية أيضًا بالغة الأهمية فى هذا الصدد، فليس كافيا طرح المواقف

دون تدعيمها بالأدلة و البراهين، بما يتضمنه ذلك من ضرورة دراسة المفاوض لموقفه بعناية وإدراكه لمصالح بلاده فى هذا الصدد. و يرتبط بذلك أيضا أهمية تمتعه بالمقدرة اللغوية و الثراء اللغوى، فاللغه هنا أداة بالغة الأهمية، فلفظ ما أو تعبير معين قد يسبب أزمة بالغة أثناء التفاوض، و قد يمكن تفادى هذه الأزمة بمجرد إحلال هذا اللفظ بآخر يعطى نفس المعنى، و لكنه أقل حساسية للطرف الآخر، وهذا لا يعنى أن التفاوض هنا فارغ من المعنى حول ألفاظ و مفاهيم، إنما يعنى أن هناك مساحة معينة من المناورات التى يمكن أن تحل الموقف المتوتر دون تحقيق تنازلات حقيقية من جانب الطرفين. و سنعود لمناقشة كثير من الصفات المطلوبة للمفاوض فى مواضع أخرى.

التقييم الشامل لعنصر مهارة المفاوض

للأسف فإنه لا سبيل لتجنب تناول هذا الموضوع فى هذه المرحلة، وهو أيضًا أحد الموضوعات الخلافية لدى الباحثين وبدرجة أقل لدى المفاوضين العمليين.

و من يتأمل لكتابات المفاوضات الدولية سوف يلحظ بوضوح أن أغلب الآراء فى الواقع لا تجعل هذا العامل هو العنصر الحاسم فى المفاوضات، وبعضها الآخر يحاول تجنب طرح الأمر من أساسه، وقد توصل أحد الباحثين إلى طرح محدد فى هذا الصدد فذكر الآتى :

أ ـ أن المفاوضين المهرة يقدمون التنازلات الأقل قرب نهاية عملية التفاوض، كما أنهم يجيدون استخدام التنازلات بشكل ديناميكى، أى بطريقة فعّالة أثناء التفاوض.

ب ـ أن المفاوضين المهرة أقل استغلالاً لقوتهم وأفضل للخصم من غير المهرة

جـ ـ أن من يتمتع بالقوة ينجز أكثر، ولكن فى حالة تساوى القوة فإن الفوز للأكثر مهارة [٥].

ولقد حاولت تطوير هذا وفقًا للطرح التالى :

١-أنه عندما تتساوى القوة النسبية لأطراف التفاوض أو يكون الفارق ضئيلاً إلى حد كبير، فإن مهارة المفاوض يمكن أن تلعب دوراً أكبر فى حسم نتائج المفاوضات.

٢- أن المفاوض الماهر يمكن أن يقلل من خسائر بلاده حتى لو كان توازن القوى فى غير صالحه، على أن هذا الافتراض الأخير نظرى ولا يزال بحاجة لمزيد من الأدلة.

وفى الحقيقة أنه قبل أن نطرح استنتاجاتنا فى هذا الصدد ينبغى ملاحظة الآتى:

١- أن معالجة هذه التساؤلات بشكل شامل هى أمر رهن بنقاش متكامل لموضوع المفاوضات الدولية، ودراسة كافة العوامل التى تؤثر عليها، ولقد راعينا أن تناولنا هنا يتم بشكل مختلف؛ حيث إننا سنعود مرة أخرى للتعامل مع أغلب العناصر المحيطة بموضوع المفاوضات ولكن بشكل مختلف، حيث إن المعالجة هنا لرؤية وإعداد المفاوض.

٢- أننا فى التحليل الآخر نتتمى إلى المدرسة السياسية فى معالجة المفاوضات الدولية، وهى مدرسة تغلِّب فى النهاية من اعتبارات القوة فى حسم المفاوضات، والقوة هنا نسبية وشاملة، ولا تعنى فقط حسابات القوة التقليدية العسكرية أو الاقتصادية، وفى التصور أن هذه المسائل قد تجاوزتها الدراسة السياسية العلمية، وكذلك حتى التناولات الإعلامية والفكرية المتعمقة، فالكل يدرك أن حسابات القوة أمر بالغ التعقيد تدخل فيها كافة العوامل السياسية والاقتصادية، بل والاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية.

والتطبيقات فى المفاوضات الدولية والعلاقات الدولية تقدم لنا عشرات النماذج التى تثبت صحة هذه المنطلقات؛ من ذلك مثلاً المفاوضات الأمريكية البنمية، فالنظرة السطحية قد تجد اختلالاً لا نظير له فى معايير القوة بين الطرفين، ولكن مجموعة من العوامل المعقدة الدولية الإقليمية والداخلية لدى الطرفين، قيدت إلى حد كبير من قدرات الولايات المتحدة فى فرض النتيجة المثلى من وجهة نظرها لهذه المفاوضات، فطرف دولى صغير قد يستطيع الحصول على نتائج أفضل من الطرف الأقوى عسكريّاً واقتصاديّاً فى مفاوضات شاقة بين الجانبين، كما سنرى فى موضع تال.

وفى جميع الاحوال فإن عنصر مهارة المفاوض يجب ان يحسب ضمن عوامل وعناصر القوة لدى طرفى التفاوض، و الفصول التالية سوف تعرض كافة هذه العوامل فى منظومة شاملة.

هل يمكن تعلم التفاوض ؟

ربما كان هذا السؤال البسيط هو محور هذا الكتاب، و مع ذلك، فإن علينا أن نتعامل معه منذ البداية، و فى حقيقة الأمر، يندرج هذا السؤال ضمن قائمة طويلة من أسئلة عديدة مشابهة تدور كلها حول عدد من المفاهيم و الظواهر، وتعالج أحيانًا بتبسيط شديد، و أحيانًا أخرى بدرجة من التعقد تزيد عما تستحق الأمور، فهو جزء من تساؤلات حيّرت البشرية و الفلاسفة و المفكرين منذ مئات السنين. من أمثلتها الشهيرة التساؤل حول إمكانية تعلم القيادة، و إمكانية تعلم المهارات الإبداعية عمومًا. و أحسب أنه لا سبيل لنا سوى الخوض فى هذه القضية الصعبة منذ بداية هذا الكتاب، فمن الواضح أن البشر يتفاوتون فيما يتمتعون به من مهارات تفاوضية بدرجة كبيرة، وأن البعض يتمتع بها بدرجة تزيد عن الآخرين، مثلما نرى فى المهارات القيادية؛ حيث يتمتع البعض النادر بقدرات خاصة تزيد على الآخرين، إلا أننا نرى من ناحية أخرى أن هناك فارقًا بين القيادة و التفاوض وأنه إذا كان من الممكن إكساب بعض المهارات القيادية من خلال نظم التدريب والتعلم، فإن الأمر أفضل كثيرًا بالنسبة لمهارات التفاوض؛ حيث يمكن من خلال التدريب والتعلم المنهجى تدريب العديد من العناصر و الخبرات البشرية على اكتساب بعض المهارات التفاوضية، التى تمكّن هذه العناصر من التفاوض بدرجة من المهارة تتفاوت من موضوع إلى آخر، أو على الأقل يمكن أن تساهم من خلال فريق العمل التفاوضى فى تحقيق نتائج مقبولة.

و من هنا فإن هذا الكتاب يهدف بالأساس إلى توضيح جوهر عملية التفاوض الدولى، و كيفية إعداد ملف التفاوض، و يشرح التفاعلات التى تجرى خلال عملية التفاوض بحيث تقدم برنامجًا متكاملاً لكيفية إدارة هذه العملية.

حيث نرى بهذا أن الإعداد المنهجى المتكامل لعملية التفاوض يمكن أن يساهم فى إعداد أجيال من الأشخاص القادرين على أداء مهمة التفاوض الدولى بشكل

أفضل ، سواء المتمتعون بمهارات وصفات طبيعية فى هذا الصدد ، أو حتى الذين لا يتمتعون بها بحيث يتوازى ذلك مع تدريبهم عليها - مثل الصبر و التحمل والثقة والثراء اللغوى و المقدرة التخطيطية و الحضور- إكسابهم معرفة عميقة بكيفية إجراء عملية التفاوض. فعلى الأقل فإن معرفة المفاوضين الأقل مهارة بجوهر وبأبعاد عملية التفاوض أفضل من تركهم يخوضون التفاوض و هم أقل مهارة، وكذلك أقل فهمًا و وعيًا بجوهر و بأبعاد هذه العملية.

* * *

الفصل الثانى

إعداد ملف المفاوضات و محددات السلوك التفاوضى

ثمة مداخل عدة للاقتراب و لفهم موضوع المفاوضات الدولية، على أنه ليس هناك أفضل أو أكثر عملية من تناول هذا الموضوع من خلال هذا المدخل، أى كيفية إعداد ملف التفاوض، هذا الإعداد يعد من أهم عناصر قوة المفاوض، و بمثابة حجر الزاوية فى النجاح و تقييم الأداء.

ففى نهاية الأمر المفاوض الماهر، هو ذلك المفاوض الذى يحيط بموضوعه إحاطة كاملة، و بالأبعاد المختلفة المحيطة به، وهذه المهارة هى - كما سنرى بشكل أوضح - أحد عناصر قوة الموقف التفاوضى، و سوف نعرض لكيفية إعداد هذا الملف من خلال استعراض الخطوات التى يجب أن يقوم بها المفاوض.

المطلب الأول: الخطوة الأولى:

المسألة محل التفاوض ووضوح الأهداف

مجالات التفاوض الدولى عديدة لا حصر لها، كما أشرنا من قبل، ولا شك أنه من قبيل الرياضة الذهنية أن يقضى الباحث أو المراقب أو المواطن العادى ساعات من التأمل و البحث لحصر هذه المجالات و الأنماط العديدة، فى عالم يزداد تعقداً، و تداخلاً، و كأن لا نهاية لهذا التداخل و هذا التعقد.

وثمة عناصر مشتركة فى طبيعة العملية التفاوضية، و لكن ثمة اختلافات عميقة

و جوهرية أيضًا بين الأنماط المختلفة للتفاوض، فمجالات الاقتصاد و التجارة المتنوعة بلا حدود تشمل قائمة عناوين و موضوعات فرعية تستعصى على الحصر، و لم يعد الأمر فقط يقتصر على مسائل خاصة بإنشاء مناطق جمركية حرة، أو تسهيلات استثمار، أو تقديم قروض، أو إعفاءات جمركية . . . إلخ. وعمومًا كل هذه المفاوضات لها طبيعة تختلف عن التفاوض حول موضوعات سياسية تتفاوت خطورتها و درجة مساسها بالمصالح القومية، مثل تسوية خلافات حدودية أو نزاعات سياسية أو مسلحة، فضلاً عن قائمة لا يمكن حصرها من موضوعات التفاوض فى المجالات الثقافية و الإعلامية و الاجتماعية، التى أصبحت تمتد إلى مكافحة الإرهاب و المخدرات و الجريمة المنظمة و حماية الملكية الفكرية، سواء من خلال التفاوض الثنائى أو التفاوض الجماعى الشديد التعقيد.

صانع القرار التفاوضى الرئيسى لا يجب أن ينظر إلى عملية التفاوض فى هذه المجالات المختلفة بوصفها من طبيعة واحدة، تقبل تطبيق نفس الأدوات و التعامل، فالنماذج و الأنماط التفاوضية المختلفة تفرض طبيعة مختلفة لكل حالة تفاوضية. والمفاوض الماهر يجب أن يدرك أنه يجب أن يعامل كل مسألة محل التفاوض، بوصفها حالة خاصة لها طبيعتها المستقلة، و لا يعنى هذا عدم التعلم و استخلاص الدروس من الأنماط التفاوضية الأخرى، و لكن بشكل أكثر تحديدًا وموضوعية أنه يجب استخلاص الدروس والدلالات، بشكل علمى و منهجى سليم.

نقطة البدء إذن فى إعداد ملف التفاوض هى معرفة المسألة محل التفاوض بشكل شامل و دقيق، فإذا كان الأمر يتعلق بموضوع حماية الاستثمار، يجب أن يكون المفاوض على دراية كاملة و عميقة بأوضاع و قوانين الاستثمار فى بلاده، و بأكبر قدر ممكن من المعلومات عن هذه المسألة لدى الطرف الآخر. المعرفة هنا يجب أن تكون شاملة و دقيقة و ليست سطحية، من هنا يستطيع الساسة و الدبلوماسيون أن يقودوا عملية التفاوض فى مسألة اتفاقية دولية فى مجال حماية الاستثمارات، ولكن يجب تسليح وفد التفاوض بعدد مناسب من الخبراء والفنيين الذين يتمتعون بمعلومات كافية و دقيقة عن الجوانب الفنية التى سيتم التباحث حولها، و بالطبع

لايكفى وجود هؤلاء الخبراء، بل يجب أن يكون السياسى و الديبلوماسى المشارك قد تم إحاطته و تسليحه بأكبر قدر من وضوح الرؤية فى هذا الموضوع.

فى غياب وضوح الرؤية و المعرفة بشأن موضوع التفاوض، تكون الملهاة أو المأساة، التى يقع فيها كثير من الذين تقودهم الظروف لتمثيل بلادهم فى أشكال مختلفة من التفاوض الدولى، مع نظراء لهم أكثر دراية و حنكة بالموضوع، ومن ثم فى موقف أفضل كثيراً خلال التفاوض.

و لا تكفى الإحاطة الكاملة بموضوع التفاوض و أبعاده الفنية المختلفة، بل يجب تسليح المفاوض الدولى - أيّا كان من هو - السياسى أو الديبلوماسى أو الخبير الفنى الذى يمثل حكومته أو شركته، بأهداف كاملة واضحة عما يريده من عملية التفاوض، و الغريب أن هذا الأمر بالغ البساطة هو أحد أكبر صعوبات العمل الخارجى لغالبية دول العالم الثالث، عندما لا يتوفر لوفد التفاوض أو للمفاوض رؤية واضحة عن الأهداف التى يسعى إليها و يصبح الأمر مجرد السفر أو بدلات حضور الاجتماعات ، بينما أبجديات العملية التفاوضية و بشكل يفوق أية عملية اتصالية أخرى، هى ضرورة وضوح الأهداف ومعرفة الهدف من المباحثات والمفاوضات مع الطرف الآخر.

و تكشف لنا الدراسة العلمية أن وضوح الأهداف يجعلنا نبدأ بالإجابة على تساؤل رئيسى مبدئى، هل حقا نريد التفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق، أم من أجل تحقيق أهداف أخرى؟

هذا التساؤل الرئيسى ليس نظريّا أو غريبًا كما قد يبدو للوهلة الأولى، بل هو تساؤل مشروع و منطقى فى كافة أشكال العملية التفاوضية الاتصالية، بما فى ذلك أنماط التفاوض غير الدولى (بين الشركات مثلاً) و لكن يصبح أكثر أهمية و خطورة فى النطاق الدولى؛ ذلك أن هناك بالفعل حالات بالغة الأهمية للتفاوض الدولى، ليس بهدف الوصول إلى اتفاق، و إنما فى إطار إدارة الدولة أو الأطراف الدولية لعلاقاتها و سياستها الخارجية عمومًا، و الأمثلة شيقة و عديدة بهذا الخصوص (٦).

فقد تلجأ الدول للتفاوض لمجرد الحفاظ على الاتصال، اعتماداً على ما توفره المباحثات من منبر لتبادل وجهات النظر بين الأطراف، و كان هذا أمراً واضحًا فى

كثير من التفاعلات السوفييتية - الأمريكية خلال الحرب الباردة، و أشهرها مفاوضات برلين فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، و يمكن أن نضيف إلى ذلك ما عرفته المفاوضات الإسرائيلية - الفلسطينية فى مراحل عديدة، وذلك بالنسبة للجانب الإسرائيلى .

كما قد تلجأ الدول إلى هذه الوسيلة سعيا لتجنب العنف أو الحروب، و من أشهر أمثلة ذلك المفاوضات الفرنسية - البريطانية مع ألمانيا النازية قبيل الحرب العالمية الثانية، و هى ما ثبت أنها كانت استراتيچية فاشلة، و أيضًا بعض محاولات التدخل الخارجية فى مفاوضات الشرق الأوسط .

و هناك أيضًا جمع المعلومات عن الخصم، مثلما فعل «موسولينى» فى مفاوضاته مع كل من بريطانيا و فرنسا عام ١٩٣٠م لمعرفة حقيقة مواقف وردود فعل الدولتين من غزو الحبشة، و كشفت المفاوضات عن موقف غير جاد من الدولتين شجع «موسولينى» على القيام بمغامرته العسكرية، وكما هو معروف قام بالفعل باحتلال الحبشة .

و الحق أن مسألة جمع معلومات عن الخصم هى من أكثر أسباب اللجوء للتفاوض، ليس بغرض الاتفاق، و قد تحدث فى المفاوضات التجارية و الاقتصادية عندما يكون هدف دولة ما أو شركة اكتشاف معلومات عن الطرف الآخر فى مجالات اقتصادية معينة، و تلجأ لهذه الحيلة لكى تحصل على أكبر قدر من المعلومات بطريقة علنية و مشروعة بدلاً من اللجوء إلى ما يسمى بـ «التجسس الصناعى» .

من ناحيه أخرى قد تلجأ الأطراف المتفاوضة للتفاوض بهدف التضليل والخداع، و نقل رسائل غير حقيقية، و هو أمر من السهل تصوره فى عالم السياسة، كما أنه أمر وارد الحدوث بشكل كبير فى مجالات التفاوض الأخرى، و من أشهر الأمثلة التاريخية دخول اليابان فى مفاوضات مع الولايات المتحدة للتغطية على هجومها الوشيك على «پيرل هاربور»، و كذلك مفاوضات الاتحاد السوڤييتى مع المجر عام ١٩٥٦ م للتضليل و التغطية على استعداداته لغزو هذه الدولة .

هذا التضليل قد يحدث حتى فى التفاوض التجارى، عندما تلجأ شركة ما أو

حتى دولة للتفاوض مع طرف ما لتضليل الأسواق أو للتغطية على استعدادات لطرح منتج جديد . . . إلخ .

و يقترب من هذا المعنى الأخير التفاوض للتأثير على طرف ثالث، مثل التفاوض لحث أو حفز شركة ثالثة على السعى للتعاقد أو الاتفاق حول ترتيبات تجارية ما .

و الأمثلة التاريخية فى عالم العلاقات الدولية حافلة بنماذج عديدة، من أشهرها مفاوضات السوفييت مع فرنسا و بريطانيا عام ١٩٣٩م خلال التفاوض السوفييتى مع ألمانيا النازية؛ بهدف تحسين الموقف السوفييتى التساومى مع الأخيرة (٧) .

هذا العرض السابق يوضح لنا أنه حتى التفاوض بقصد عدم التوصل لاتفاق له أشكال و أنواع عديدة، فما بالنا بأنماط و أشكال التفاوض بغرض الوصول إلى اتفاق، سواء تم ذلك أم لم يتم .

و لا يمثل القرار التفاوضى تباينًا كبيراً مع القواعد الخاصة بالقرارات الرشيدة بشكل عام، من حيث أهمية وضوح الرؤية و الإدراك الكامل للجوانب المختلفة المحيطة بالموضوع، و تحديد المصلحة بشكل دقيق، و من خلال هذا التحديد الدقيق تبنى استراتيجية أو خطوات التفاوض بشكل بسيط و واضح لا لبس فيه .

المطلب الثانى : الخطوة الثانية :

اعرف من الطرف الآخر جيداً

أو مَن الطرف الآخر؟

التفاوض ليس حواراً مع الذات، بل حواراً مع الطرف أو أطراف أخرى، وعندما نبدأ الخطوة الثانية بتحديد من هو الطرف أو الأطراف الأخرى.فإن هذا السؤال ليس ساذجًا، و ليس تحصيل حاصل بأى حال من الأحوال، فهذا السؤال مركب، ومتعدد الأبعاد، ففى بعض الأحوال قد تكون هناك حاجة بالفعل لمعرفة من سيكون الطرف الآخر (فى تفاوض التبادل التجارى مثلا)، و فى الحالات الأغلب عندما يكون تحديد الطرف الآخر واضحًا، كنزاعات الحدود أو

الإعفاءات الجمركية . . . إلخ مثلما هو الحال فى أغلب أشكال التفاوض، فإن تحديد هذا السؤال ينصرف إلى معنى آخر، أكثر اتساعًا و تعقيداً، و يتعلق بفهم حقيقة و ظروف هذا الطرف الآخر، هذا الفهم ينقسم إلى مستويين: **المستوى الأول**: إذا كان الأمر يتعلق بوحدات دولية أو حتى وحدات فوق الأفراد، شركات أو منظمات دولية تتفاوض، هنا المعنى ينصرف إلى معرفة ظروف هذه الوحدات و فهم ومحاولة استشراف الموقف التفاوضى بأبعاده المختلفة لذلك الطرف الآخر، **والمستوى الثانى**: ينصرف إلى فهم الأفراد الذين يمثلون هذه الوحدات الدولية، نحن إذن أمام خطوة ضخمة و ليست بالأمر اليسير على أى وجه.

الطرف الآخر: دولة

بطبيعة الحال فإن الهدف الرئيسى الذى نتعامل معه، هو الدول عندما تتفاوض، و من ثم فالآخر الذى يريد المفاوض أن يعرف و يفهم سلوكه - التفاوضى فى هذه الحالة - هو الطرف الآخر: الدولة.

و من هنا فإن السؤال الثانى للمفاوض الذى يمثل وزارة الخارجية أو وزارة الزراعة أو الصناعة، هو أنه يجب أن يكون لديه إلمام كاف و مناسب عن أوضاع الدولة -الطرف الآخر- و بطبيعة الحال هذا الإلمام و هذه المعرفة هى أمر نسبى يختلف من حالة تفاوضية لأخرى، فما يحتاجه مَن يفاوض فى مسائل نزع و ضبط التسلح أو لتسوية النزاعات الحدودية هو معرفة كبيرة إلى حد ما، تفوق ما يحتاجه مَن يفاوض فى مسائل كعقد اتفاق للتعاون و تبادل المنح فى مجالات التعليم.

و فى هذا الجزء سنستعرض عدداً من الأبعاد و المفاهيم الأساسية و العامة، التى تشكل الإطار العام لما نسميه فى علم السياسة بالعوامل الداخلية، و التى تشكل أهم العناصر المكونة و المؤثرة على السلوك و المواقف التفاوضية للدول المختلفة.

المطلب الثالث: محددات السلوك التفاوضى للدولة

العوامل الداخلية

تُعتبر المتغيرات أو العوامل السياسية الداخلية من أكثر العوامل أهمية فى تحديد السلوك التفاوضى، و من أكثرها تأثيراً فى عملية التفاوض منذ بدايتها إلى نهايتها بشكل يعبر عن درجة عالية من الحيوية و الخصوصية.

و قد يتعجب البعض عند اكتشاف أن المساحة التى خصصتها الدراسات العلمية للمفاوضات لم تعط هذه المتغيرات أهمية كبيرة مقارنة بمحددات أخرى أقل أهمية فى تحديد السلوك التفَاوضى؛ و هو ما يرجع إلى غلبة تأثير علماء النفس الاجتماعى فى دراسة التفاوض عموماً، بما فى ذلك التفاوض الدولى. هذا النقص يفسر شعور بعض الممارسين أو المفاوضين العمليين بأن كثيراً من دراسات التفاوض لا تخاطب القضايا الجوهرية التى يتعاملون معها أثناء الممارسة العملية، ومع ذلك فإنه يوجد عدد من الدراسات الرائدة فى هذا الصدد مع قلتها، إلا أنها قدمت رؤية و عمقًا ملحوظًا فى تحليل هذه الظاهرة، واستناداً إلى اقتراب الدارس لهذه المسألة، فإنه من المهم التعامل مع هذه المتغيرات الداخلية من خلال العناصر الآتية:

- آلية صنع القرار السياسى الخارجى.
- اتجاهات الرأى العام و القوى السياسية و الاجتماعية تجاه موضوع المفاوضات.

آلية صنع القرار السياسى الخارجى

القرار التفاوضى ليس إلا إحدى صور و أشكال القرار السياسى فى أية دولة، وقد يبدو للبعض أن بعض مجالات التفاوض الدولى تخرج عن مجالات السياسة، ومن ثم القرار السياسى، على أنه فى حقيقة الأمر تقع معظم التفاعلات المسمّاة بالتفاوض الدولى، فى إطار القرار السياسى الخارجى، و المواءمة السياسية، ففى نهاية الأمر، كلنا نعرف أن القرارات الخاصة بالتبادل التجارى و الاستثمار والتعاون الزراعى والتعاون الثقافى، هى كلها مسائل تتخذ فيها قرارات سياسية.

و حتى عندما تدور مفاوضات بين شركتين من دولتين مختلفتين فى إطار قواعد السوق و العرض و الطلب، فإن الأوضاع و التوجهات السياسية التى تسود الدولتين تؤثر بدرجة كبيرة على عملية التفاوض من بدايتها إلى نهايتها.

و فى حقيقة الأمر، فإن هذا العامل، أى آلية صنع القرار الخارجى، هو العامل الدائم الحضور فى أى مفاوضات منذ بدايتها إلى نهايتها.

و تجنبًا لتفاصيل منهجية و عملية عديدة فإنه من المفيد إلقاء الضوء على بعض العناصر التى توضح هذه المسألة و جوانبها المختلفة.

فنلاحظ أولاً الحقيقة المعروفة و الخاصة بتباين درجة المؤسسية والديموقراطية من مجتمع لآخر، و أنه فى النظم السياسية المؤسسية، تتعدد المؤسسات والقوى المؤثرة فى عملية صنع القرار السياسى، و لا تنفرد بها قوة واحدة، ولا ينفرد صانع القرار الرئيسى، رئيس دولة أو رئيس حكومة بصنع القرار السياسى، و هذا خلافًا لنظم سياسية أخرى تعرف درجة أقل من المؤسسية، ويتمتع فيها صانع القرار الرئيسى بحرية أكبر، كما أن الرقابة على صنع القرار السياسى تتفاوت من نظام سياسى إلى آخر، حتى بين الدول الديموقراطية وبعضها البعض و الدول غير الديموقراطية وبعضها البعض.

والمفاوض إذ يدرك حدود التفويض الذى يعمل به، و طريقة صنع القرار السياسى فى بلاده، و نتائج ذلك على عملية التفاوض التى يُكلف بها، عليه أيضًا أن يدرك حدود التفويض الذى يعمل به الطرف الآخر، و أثر عملية صنع القرار السياسى فى بلاده على سلوكه التفاوضى.

و أمثلة الحياة العملية واضحة، سواء من التاريخ الحديث، أو من الواقع المعاصر الذى يتعامل معه المفاوضون. ففى النظم السياسية غير المؤسسية يمكن لصانع القرار السياسى أن يفاوض مباشرة أو يفوّض من يريد و يصدر تعليماته المباشرة والحاسمة فى زمن قياسى نسبى، خلافًا للنظم السياسية المؤسسية التى يجب أن يتأكد المفاوض من أنه ينفذ سياسة عامة، و مقبولة من المؤسسات التشريعية و التنفيذية، وأن تعديل المواقف التفاوضية يجب أن يمر بإجراءات عديدة، تتفاوت فى سرعتها وبطئها من مجتمع لآخر.

مصالح حكومية عديدة

و يرتبط بهذه المسألة قضية أخرى بالغة الأهمية للمفاوضين، و قد نتجت عن تعقد و تداخل أوضاع العالم المعاصر، بحيث أصبح من النادر أن تكون هناك حالة تفاوض واحدة ليست محل اهتمام أكثر من إدارة أو وزارة، و الأمثلة لا حصر لها، فمثلا مفاوضات التعريفة الجمركية، أمر يهم وزارات التجارة و الخزانة و الزراعة والصناعة، بالإضافة لوزارة الخارجية، ومفاوضات نزع السلاح أمر تعتنى به وزارات الخارجية و الدفاع، و مجالس الأمن القومى إذا وجدت، فضلاً عن الصناعات العسكرية. و يعنى هذا ضرورة التوصل إلى توافق رأى بين هذه الوزارات المختلفة؛ لكى يمكن لفريق التفاوض أن يقدم موقفًا تفاوضيًا قويًا ومتماسكًا.

هذه العملية قد تستغرق وقتًا طويلاً قد يزيد على الوقت الذى سيخصص للتفاوض، يصل الأمر بالبعض للقول بأنهم يقضون ٩٠٪ من وقتهم يتفاوضون مع حكومتهم، والـ ١٠٪ الباقية للتفاوض مع الطرف الآخر [٨].

وأيًا كانت المبالغة فى هذا الوصف، فالمؤكد أن الوصول إلى موقف تفاوضى موحد أو إرضاء كافة المعنيين – فى الحكومة و خارج الحكومة – ليس بالأمر اليسير، والمفاوضات المصرية فى اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبى مثال مهم واضح الدلالات فى هذا الصدد.

و لو ترجمنا ما سبق إلى خطوة أخرى فى إعداد ملف التفاوض، ستكون ببساطة **ضرورة التوصل إلى موقف تفاوضى مقبول من داخل أجهزة الحكومة المعنية، والتأكد من أن كل الوزارات أو المؤسسات ذات الاهتمام والمصلحة يؤخذ رأيها وتمثل فى المفاوضات؛ وذلك ضمانا لتحقيق أكبر مصلحة وطنية ممكنة.**

ولهذا من المهم للوزارات المختلفة أن تجعل وزارة الخارجية – فى أية دولة – هى الوسيط الذى يصيغ المصلحة الوطنية، و المرجع فى هذا الصدد، سواء كان موضوع التفاوض اتفاقية تعاون اقتصادى، أم إعفاءات جمركية، أم تعاون ثقافى.

وأخيرًا فإن من الجوانب المهمة للمفاوض، و خاصة كلما زادت أهمية وحساسية

موضوع التفاوض، أن يكون على صلة جيدة بصانع القرار الرئيسى فى الدولة، فكلما زاد وزنه و أهميته فى مؤسسات الدولة، كلما كان أكثر قدرة على تنفيذ التوجهات و تحقيق أهداف الدولة من هذه المفاوضات.

اتجاهات الرأى العام و القوى السياسية

ربما لا توجد حقيقة تبدأ فى تذكرة المفاوض الدولى، بأن أغلب القضايا التى يتعامل معها، تنتمى لعالم السياسة، وتقوده شاء أو لم يشأ إلى دروبها و مصاعبها بأكثر من هذا العامل. فالمفاوض الدولى فى نهاية الأمر ممثل هيئة ناخبة أو لمجتمع ما، يجب أن يستجيب للمطالب النابعة من الجماعة التى يمثلها، و المفاوضات بشكل أو آخر محاولة من طرفى التفاوض للتوصل إلى صيغة تحقق مطالب الجماعات أو الهيئات أو الدول التى يمثلها هؤلاء المفاوضون.

و من المؤكد أن العالم المعاصر بثورة المعلومات و الدور المركزى للعملية الإعلامية و الاتصالية، لم يعد من المستطاع؛ بل و لم يعد من الممكن تجاهل حقيقة أنه لا يمكن إدارة كثير من عمليات التفاوض الدولى دون الأخذ فى الاعتبار اتجاهات الرأى العام.

قد يبدو أحيانًا أن كثيراً من الموضوعات الخارجية ليست محل اهتمام شعبى، إلا أن حقيقة الأمر أن هذا الاهتمام هو مسألة شديدة النسبية، فالرأى العام يتابع القضايا و المسائل التى تهم مصالحه بدرجة أو أخرى، و أن هذا الاهتمام يتباين من مجتمع لآخر، و من مرحلة لأخرى، و من مسألة لأخرى. فمن تحصيل الحاصل الحديث عن الفارق بين دور الرأى العام فى المجتمعات الديموقراطية و التى يتمتع فيها الإعلام بحرية كبيرة، عن تلك التى لا تمارس فيها عملية التعبير بحرية كافية.

و حتى فى هذه المجتمعات الأخيرة لا يمكن تجاهل دور الرأى العام فى المسائل التى تمس المصالح القومية و الحاجات الضرورية.

كان الرأى العام الأمريكى عنصراً مؤثراً خلال الحرب و المفاوضات الفيتنامية، وكان الرأى العام المصرى عنصراً بالغ الأهمية فى مفاوضات «ملنر» خلال ثورة ١٩١٩م، عندما رفض الشعب المصرى أن يقوم أى شخص خلافًا

لزعيم الوفد والثورة «سعد زغلول» بالتفاوض مع «ملنر» ، و كانت حركة التوقيعات الضخمة التى أدت إلى فشل محاولة بريطانيا اختيار مَن يفاوضها من الشعب المصرى (من قيادات معتدلة أو موالية أو أقل ثورية فى التعامل مع بريطانيا) .
الغريب أن البعض اليوم يتناسى هذه الصفحات المشرقة من التاريخ المصرى والعربى ، وهو ينظر إلى محاولات إسرائيل اختيار مَن يمثل الشعب الفلسطينى ويفاوضها على شروط استسلام ، و لا يكفى للرد على هؤلاء استذكار تجربة ملنر ، بل كافة محاولات أحزاب الأقلية قبل ١٩٥٢م للتفاوض مع بريطانيا ، و قد أسقطتها حركة الشعب المصرى التى أكدت أنه مهما كانت بساطة الجموع ، فإنها على الأقل تملك القدرة على معرفة مصالحها ، وتعرف مَن يدافع عن مصالحها بالشكل الأفضل أغلب الوقت .

و إذا كانت الأمثلة السابقة من عالم السياسة ، و تحديداً من قضايا الأمن الوطنى و الاستقلال ، فإن الرأى العام عنصر لا يمكن تجاهله فى أية قضية تفاوض خارجى إذا ما وصلت هذه المسألة إلى اهتمامه و إدراكه .

يسرى هذا على قضايا التجارة والاستثمار ، ويمتد حتى إلى أبسط أشكال التفاوض الدولى ، وكلنا نذكر كيف أصبحت اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبى إحدى قضايا و انشغالات الرأى العام المصرى فى مرحلة من المراحل ، و ليس فقط اهتمام رجال الصناعة و الاقتصاديين المصريين ، بعد أن أدرك الناس أنه سيترتب على هذه الاتفاقية كثيراً من النتائج على سوق العمل و الإنتاج فى البلاد .

و من ناحية أخرى ، فإن الواقع العملى يشير إلى أن الغالبية العظمى من حالات التفاوض الدولى قد تتم فى البداية ، و ربما حتى النهاية ، بدون أى متابعة أو اهتمام من الرأى العام ، مثلاً مفاوضات لشراء لحوم مصنعة من إحدى دول أمريكا اللاتينية ، مفاوضات لتنظيم هجرة أو حركة عمالة بين بلدين أو لحل مشاكل هذه العمالة . . . إلخ من نماذج لا حصر ، و يظل عدم اهتمام الرأى العام هو القاعدة إلى أن يطرأ عنصر أو مناخ سلبى يحيط بهذه الموضوعات أو المسائل ، من ذلك فى المثال السابق أن يحيط بإدارة صفقة شراء اللحوم شبهات مالية معينة ، أو عيوب و مشاكل معينة كمواصفاتها الصحية . . . إلخ ، عندئذ يصبح الموضوع الفنى - الذى كان بسيطاً - قضية سياسية تثير اهتمام الصحافة و رجال البرلمان .

و لأن الرأى العام يصبح عنصراً بالغ الأهمية فى قضايا التفاوض الحيوية، قد تسعى الحكومات إلى صياغة توجهات و تصورات الرأى العام للقبول ببدء التفاوض فى حالات معينة أو لقبول نتائج هذه المفاوضات، و قد شهدنا فى مصر تجربة تاريخية مهمة فى إعداد الرأى العام المصرى للتفاوض و عملية السلام ، رغم ما تصوره البعض من مبادرة مفاجئة للرئيس «السادات» لزيارة القدس، إلا أن إعداد وتمهيد المجتمع المصرى لعملية السلام مع إسرائيل تكاد تكون قد بدأت فى أعقاب حرب أكتوبر بشهور قليلة .

و ثمة نماذج عديدة لتجارب دول أخرى فى هذا الصدد، من ذلك حملة الرئيس الأمريكى الأسبق «كارتر» لدى الرأى العام الأمريكى لإقناعه بموقفه فى مفاوضات بنما .

ويلاحظ أنه يبقى سؤال معلق، و هو : ما حقيقة اتجاهات الرأى العام؟ ففى الدول غير المتقدمة نادراً ما تنظم استطلاعات رأى دقيقة لمعرفة الاتجاهات الشعبية من القضايا و المسائل ذات المصلحة، مثل الاتفاقيات من نمط إنشاء المنظمات الإقليمية أو الشراكة مع منظمات إقليمية أخرى، و حتى فى الدول المتقدمة التى تنظم استطلاعات الرأى بشكل متكرر فإن هناك انتقادات ضخمة تحيط باختيار عينة استطلاع الرأى، و مدى تمثيلها للمجتمع ، و مدى دقة أسئلة استمارة الاستقصاء وتحيزها فى هذا الصدد .

كما يبقى أمر بالغ الأهمية فى مسألة الرأى العام والتفاوض، وهو أنه فى كثير من الأحوال ، يستخدم ويجب أن يستخدم الرأى العام كأداة تفاوض، وخاصة عندما يجد المفاوض أنه تحت تأثير ضغوط حادة من الطرف الآخر، أو من وسيط أو أطراف دولية خارجية، وطبعًا النموذج الإسرائيلى خير مثال فى هذا الصدد، ومن الضرورى أحيانًا أن يدرك المفاوض الدولى، أنه من المفيد أن يلجأ إلى هذه الأداة كوسيلة للتخلص من أى ضغوط تتجاوز صلاحياته أو قد تكون لها آثارها السلبية على مصالح بلاده .

الأمر بالنسبة للهيئة التشريعية أكثر وضوحًا، فهو عنصر ليس غامضًا أو صعب التحديد كالرأى العام؛ حيث تعبر المجالس التشريعية فى أغلب الوقت عن قوى

سياسية وحزبية معينة، يكون لها مواقفها وتصوراتها بالنسبة لبعض أو أغلب ـ ولا نقل كل ـ المواقف التفاوضية التي تخوضها الهيئات العامة المختلفة، كما أنه في أغلب الوقت تمارس المجالس التشريعية تأثيرها من خلال سلطتها في إقرار الاتفاقيات الدولية التي تتوصل إليها الجهات الحكومية المختلفة.

والتاريخ يقدم لنا خبرات وتجارب لا حصر لها في هذا الصدد، ومن ذلك رفض الكونجرس الأمريكي اعتماد اتفاقية «فرساي»؛ وبالتالي عدم انضمام الولايات المتحدة لمعاهدة ساهمت بدور كبير في مفاوضات تأسيسها، ومن ثم عدم انضمامها إلى عصبة الأمم، كما كان لتشدد البرلمان البريطاني عام ١٩١٨م أثره الكبير في دفع السياسة البريطانية إلى التشدد في مواجهة ألمانيا [٩]. وكان لمجلس العموم البريطاني وما ساده من توجهات بالنسبة لمصر أثر مهم أيضًا خلال مفاوضات الجلاء بين مصر وبريطانيا عامي ١٩٥٣م، و١٩٥٤م، وتأثير مجلس الشيوخ الأمريكي على كافة توجهات السياسة الخارجية الأمريكية من خلال سلطة التصديق على المعاهدات والاتفاقيات الدولية، أمر واضح وفي غنى عن أي شرح.

ومن المفهوم أن هناك اختلافات في هذا الصدد وفقًا لطبيعة النظم السياسية، بحسب المساحة والدور الذي تلعبه المجالس التشريعية، ولكن من المؤكد أنه حتى في النظم الشمولية هناك هامش متفاوت الأهمية لتأثير المجالس التشريعية في صياغة أو التأثير على عمليات التفاوض التي تخوضها المؤسسات الحكومية المختلفة.

جماعات المصالح

موضوعات التفاوض الدولي تدور في أغلب الوقت، و بدرجات مختلفة من الوضوح، حول مصالح معينة: سياسية، أو عسكرية، أو اقتصادية، أو ثقافية... إلخ. وفي عالمنا المعاصر أصبح من المقبول الاعتراف بهذه الجماعات، بل و حقها في الدفاع عن مصالحها و التعبير عنها ما دامت لا تتناقض مع الصالح العام، بل إنها أصبحت كثيراً ما تتناقض مع الصالح العام، و تفرض نفسها على صناع القرار السياسي والدول، وتفرض سلوكًا تفاوضيًا معينًا.

و ربما كان التجاهل النسبي لدارسي التفاوض الدولي لهذه المسألة أحد مصادر

انتقادات الممارسين أو المفاوضين العمليين، الذين تعلمهم التجارب و الممارسة العملية أهمية أخذ هذه الجماعات فى اعتبارهم، سواء فى الدول التى يمثلونها أو فى دولة الطرف الآخر. و الأخذ فى الاعتبار يحمل مدلولات كبيرة، سواء بالاضطرار إلى الرضوخ إلى مطالب هذه الجماعات أو باكتشاف سبل تجنب ضغوطها السلبية على عملية التفاوض أو غير ذلك من دلالات عديدة.

وللأسف الشديد هناك ندرة كبيرة فى الدراسات و الكتابات التى تناولت هذه المسألة، على أن كاتب هذه السطور حاول الاستفادة بشدة من ملاحظات أحد الباحثين الذى ركز على تأثير النخبة العسكرية فى إطار دراسته للمفاوضات، و هو «روبرت راندل» (١٠)، فضلا عن ملاحظات «إكلى» الذى تناول الموضوع بشكل عابر ضمن موضوع الرأى العام، و كذلك مدى إمكانية النظر إلى المفاوض كمتحدث باسم جماعة مصالح أو أجزاء من الرأى العام (١١).

ولقد حاولنا فى دراستنا السابقة لهذا الموضوع أن نضع إطاراً أو ملاحظات عامة للمفاوضين لكيفية التعامل مع هذه المسألة (١٢).

نقطة البدء أن هذه الجماعات، و تنوعها و نمو تأثيرها، إحدى حقائق الحياة السياسية المعاصرة، التى لا يمكن تجنبها و إغفال تأثيرها فى السياسات الداخلية والخارجية للدول، وفضلا عن تنوعها إلى حد كبير، فقد تكون عرقية كالكوبيين أو البولنديين فى الولايات المتحدة، أو اقتصادية فى شكل تكتلات رجال الأعمال فى كافة دول العالم تقريبًا، أو فكرية اجتماعية كجماعات السلام و منظمات حقوق الإنسان، أو دينية سياسية كاللوبى الصهيونى؛ و بالتالى فمن الطبيعى أن يكون تأثيرها نسبيا بحسب اهتماماتها بموضوع المفاوضات، و قدرتها نسبية كذلك على التأثير بحسب قوتها النسبية فى المجتمع.

إن تأثير هذه الجماعات - وفقا لآلياتها المعروفة - قد يكون مباشراً على أجهزة صنع القرار السياسى أو الهيئة التشريعية أو من خلال سلاح الإعلام و التأثير فى اتجاهات الرأى العام. من هنا فقد نجد تأثيراً مباشراً من رجال الأعمال مثلاً على وفد التفاوض الحكومى لبلادهم فى مفاوضات اقتصادية مع دول ما، كما قد يمارسون هذا التأثير من خلال الأحزاب السياسية الحاكمة، أو من خلال الصحف ووسائل

الإعلام، سواء كانوا يملكون هذه الوسائل مباشرة كما فى الدول الغربية أو يملكون سبلاً للتأثير عليها كما فى أغلب دول العالم.

وإذا أردنا أن نبين التأثير والمدى الخطير الذى يمكن أن يصل إليه تأثير هذه الجماعات فى عمليات التفاوض، فيكفى أن نتذكر نجاح الجماعات الصهيونية الأمريكية فى طرح مشكلة هجرة اليهود السوفييت خلال مفاوضات الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتى عام ١٩٧٢ م فى اتفاقية «سولت» للحد من الأسلحة الاستراتيچية، أى أن هذه الجماعة نجحت فى التأثير على مفاوضات دولية فائقة الأهمية فى موضوع نزع السلاح، و تمكنت من النجاح فى إجبار الاتحاد السوفييتى على السماح بهجرة اليهود السوفييت، ضمن أبعاد الصفقة التى من خلالها تم إمرار الموضوع، و حققت هذا من خلال توظيفها لقنوات عديدة شملت الهيئة التشريعية الأمريكية - الإعلام - الإدارة الأمريكية، لدفع السلوك التفاوضى الأمريكى للالتزام بقضية خارج دائرة موضوع المفاوضات.

والقارئ المهتم بمسألة دور النخبات أو المؤسسة العسكرية فى التفاوض الدولى يجد دراسة «راندل» الرائدة متضمنة تحليلاً متعمقًا و ممتعًا لجوانب تأثير المؤسسة العسكرية فى مفاوضات السلام و الأزمات شبه العسكرية، و الذى أسس تحليله على التمييز أولاً بين النظم التى تلعب فيها المؤسسة العسكرية دوراً مهمًا فى صنع السياسة و تلك المختلفة عن ذلك.

و التاريخ يحدثنا عن نماذج عديدة، منها مثلاً انقلاب «كمال أتاتورك» على السلطان العثمانى لقبوله شروط التسوية فى الحرب العالمية الأولى و تنازلاته لليونان و فرنسا وإيطاليا. و ركز «راندل» على أهمية أن يهتم المفاوضون بوضع الجيش فى صنع السياسة، وما هى اتجاهاته؟، ومدى قدرته على تعبئة جماعات ضغط أخرى فى المجتمع، ومدى قربهم من صانعى السياسة... إلخ (١٣).

مما يستحق تنبيه القارئ الكريم، و خاصة المفاوض الدولى، أن نطاق عمله ربما يجتذب اهتمام جماعات المصالح بشكل أوضح و أكثر مباشرة ربما من المفاوضات التى توصف بأنها مفاوضات تتعلق بالأمن القومى، كنزاعات الحدود وغيرها، وهى حتى ليست بعيدة عن جماعات المصالح.

فليس يمكن أن نفترض مفاوضات شراكة اقتصادية بين أية دولة متوسطية أو من دول العالم الثالث مع الاتحاد الأوروبى، دون أن نتوقع اهتمامًا كبيراً و محاولات للتأثير من جانب تكتلات رجال الأعمال أو النقابات الزراعية و العمالية و غيرها التى ستتأثر كثيراً بناتج هذه المفاوضات و الترتيبات التى ستؤسسها الاتفاقيات التى سيتم التوصل إليها.

و يحتاج المرء لجهد كبير ليس لوضع يده على حالة تفاوض دولى تثير اهتمام جماعة مصالح معينة، بل لاكتشاف أى حالة تفاوض لا تكون محل اهتمام جماعة أو أكثر داخل الدولة التى تقوم بالتفاوض، بما فى ذلك المسائل العسكرية والتحالفات الاستراتيچية التى تكشف فى مجتمعات كالمجتمع الأمريكى عن اهتمام تجمعات اقتصادية معينة، كصناعات السلاح و غيرها.

المفاوض الدولى يجب أن يكون على وعىّ من خلال فهمه الدقيق و الشامل للظروف المحيطة به، وباتجاهات جماعات المصالح المختلفة، و كيفية تأثيرها فى عملية التفاوض، و فى الوقت نفسه أيضًا يجب أن يكون مدركًا بتأثير جماعات المصالح لدى الطرف الآخر، فالأمر قد يصل إلى أن يتوقع المفاوض أن المسألة قد تتعثر و تتعقد بتأثير هذه الجماعات، و أنه يخوض معركة صعبة؛ لهذا نفهم لماذا تحتاج الدول العربية والإسلامية خلال مفاوضاتها للحصول على قرض من الولايات المتحدة، أن تضمن بشكل أو آخر تحييد اللوبى الصهيونى، وهو مثال معروف لنا جميعًا. و أمثلة الحياة العملية تقدم لنا مخزونًا ضخمًا من الأدلة على الدور الكبير و المعقد لهذه الجماعات فى عمليات التفاوض التى تخوضها بلادها.

وقد تابع الكاتب من خلال عمله بسفارة مصر فى كندا المفاوضات الصعبة والمعقدة بين الولايات المتحدة و كندا حول تنظيم مصايد أسماك السلمون فى المحيط الهادئ، و كيف لعبت شركات الصيد الأمريكية فى ولاية ألاسكا تأثيرها الكبير على عدد من أعضاء مجلس الشيوخ و الكونجرس الأمريكى، الذين لعبوا دوراً بالغ الأهمية فى الضغط على الحكومة الأمريكية للتشدد فى مواجهة كندا فى قضية هذه المصايد، بصرف النظر عن المصالح المشتركة الضخمة و علاقات الصداقة والود بين البلدين و الشعبين، و الجدير بالملاحظة أيضًا أن عدداً آخر من رجال الأعمال من البلدين كان يمارس ضغوطًا مضادة لعدم السماح بضغوط مصالح

شركات مصايد الأسماك فى البلدين من الهيمنة و التأثير السلبى على مسار العلاقات الخاصة بين البلدين .

و كلنا نذكر أيضًا الدور المهم الذى لعبه رجال الأعمال المصريين و اتحادات الغرف التجارية خلال مفاوضات الشراكة مع الاتحاد الأوروبى ، و ما أثاره هذا من تفاعلات و اتصالات بالغة الأهمية فى التأثير على الموقف المصرى فى هذه المفاوضات .

و لقد تعقدت الأمور فى المجتمع الدولى المعاصر ، ليس فقط بسبب ظهور الشركات الدولية المتعددة الجنسيات ، التى تظهر اهتماماتها واضحة فى اتصالات ومفاوضات الحكومات ، و لكن أيضًا بتأثير نمو و تزايد أهمية المجتمع المدنى الذى ستتعرض له فى أكثر من موضع فى هذا الكتاب . فقد أصبحت منظمات المجتمع المدنى ، أى المنظمات غير الحكومية ، لاعبًا محليًا و دوليًا بالغ الأهمية فى الحياة السياسية و الدبلوماسية و أصبحت تلجأ للضغط على حكومتها للتأثير فى مواقفها التفاوضية مع دول أخرى فى موضوعات التعاون الثنائى أو الجماعى ، بصرف النظر عن مدى ابتعاد أو قرب موضوع التفاوض من اهتمام هذه المنظمات غير الحكومية .

و نحن نرى أمثلة عملية ومباشرة لجماعات حقوق الإنسان مثلاً فى محاولة التأثير على العلاقات الاقتصادية و التجارية بين الدول الغربية و بعضها البعض بحسب الأحوال .

خريطة جماعات المصالح إذن معقدة ، و صعبة و متشعبة ، و لكن المفاوض الدولى مضطر إلى فهمها ، و التحسب لتأثيرها و التعامل معها ، و حساب تأثيرها بشكل دقيق ، و ما إذا كانت ستعرقل عملية التفاوض مع الطرف الآخر ، أم ستدعمها ، و كيف يمكن توظيفها أو مواجهتها لخدمة مصالح و أهداف بلاده .

المطلب الرابع : الخطوة الرابعة

مَن الطرف الآخر ؟ : الطرف الآخر إنسان

انصب كل الحديث السابق على فهم وتعامل المفاوض الدولى مع الأبعاد والاعتبارات السياسية المتعلقة بدولته ، وبدولة الطرف أو الأطراف الأخرى فى

عملية التفاوض، ولكن الذى يجلس فى الطرف الآخر من مائدة التفاوض، ليس فقط ممثلاً لحكومة - وإن كان هذا يظل هو الاعتبار الأهم - و لكنه أيضًا مخلوق بشرى تعكس تصرفاته دوافع و نوازع بشرية، و ليس فقط حسابات دقيقة للمصالح و السياسات.

المفاوض الماهر سيحاول سبر غور هذا الإنسان، وأن يعرف عنه أكبر قدر ممكن من المعلومات و التوقعات عن ردود فعله المحتملة و عن سلوكه التفاوضى.

التعامل مع هذا الإنسان يكشف عن زاويتين رئيسيتين، كلتيهما من أعقد مسائل وجوانب عملية التفاوض. و ربما سيعجب القارئ غير المتخصص، بل وحتى بعض المتخصصين فى العلاقات الدبلوماسية و الدولية، من أن هذه الجوانب المعقدة كانت أكثر جوانب التفاوض الدولى اهتمامًا من جانب الدارسين والباحثين.

بل إن النسبة الغالبة من أدبيات و كتابات التفاوض الدولى كانت تدور حول هذين البعدين :

البعد الأول : المفاوض الدولى كممثل أو كناتج لثقافة وطنية معينة أو ما نسميه «قضية العلاقة بين الشخصية القومية و التفاوض الدولى».

البعد الثانى : المفاوض الدولى كإنسان تحركه دوافع و اتجاهات نفسية.

وواضح أن البعدين متكاملان، فالفرد فى مجتمع ما هو مزيج من البعدين معًا.

و يعترف الكاتب أن تقديم خلاصة مركزة و مبسطة عن هذين البعدين من أصعب مواضع الدراسة، و خاصة مع كثرة الاجتهادات و الدراسات فى هذا الصدد، ومن بينها محاولتنا المتواضعة فى هذا الصدد.

البعد الأول : المفاوض الدولى كممثل لثقافة قومية

الحديث عن الأبعاد الثقافية و تأثيرها فى السلوك التفاوضى ليس جديداً، وكان من أهم الإشارات المبكرة لهذه المسألة ما ذكره « نيكلسون» فى مرجعه الرائد عن

الدبلوماسية و الصادر عام ١٩٣٩ م عن وجود نمط مساومة خاص بدولة كل دبلوماسي يعكس إلى حد ما ظروف الثقافة السائدة في مجتمع هذه الدول، وتأكيداً لتصوره هذا تحدث عن نموذج التاجر لدى الإنجليز، و نموذج المقاتل لدى الألمان، و مع ذلك فإن «نيكلسون» اهتم أيضا بالإشارة إلى وجود مستويات معينة تتسم بالعالمية و العمومية لدى الدبلوماسيين (١٤).

حتى ذلك الوقت كانت هناك بعض الدراسات الأنثروبولوچية و الاجتماعية والفلسفية التي عنت بالبحث في الفوارق بين الثقافات المختلفة، و كانت بعض الكتابات أيضاً قد عبرت عن اتجاهات تنميطية في وصف الشعوب الأخرى، إلا أن طفرة ضخمة لحقت بهذه الدراسات و الاهتمامات في ضوء عاملين بالغي الأهمية **أولهما** : التفاعل الكثيف الذي نتج عن تعدد الوحدات الدولية بعد حركة التحرر في المستعمرات، و تقدم وسائل الاتصال و الانتقال بين الدول، و **ثانيهما** : ظروف المواجهة في الحرب الباردة و بحث المجتمعات الغربية و بالذات الولايات المتحدة عن محاولة لفهم السلوك التفاوضي و الخارجي السوفييتي، وكذلك سلوك دول العالم الأخرى.

تزامنت هذه الطفرة في دراسات التفاوض مع طفرة أخرى أضخم في دراسات الاجتماع و الأنثروبولوچي في هذه المجالات؛ مما أدى إلى ازدحام الساحة بكمّ هائل من الكتابات والدراسات، استغرق من كاتب هذه الدراسة الكثير من الجهد والوقت لخطورته و دلالاته بصرف النظر عن وزنه الحقيقي في مسألة التفاوض الدولي.

و بوسع القارئ العزيز أن يعود إلى دراستنا التي أشرنا إليها في أكثر من موضع للتعرف على بعض الجوانب العلمية، المحيطة بهذه المسألة، وأن يعود كذلك إلى عدد من الكتابات العربية و الأجنبية الرصينة التي حاولت أن تخوض في هذه المسألة بالغة الحساسية، و التي تتعلق بأدق جوانب التفاعل بين الشعوب و الحضارات، وأشير بشكل خاص إلى دراسة الأستاذ و المفكر الكبير «السيد ياسين» حول الشخصية العربية (١٥).

و يهمنى هنا فقط أن أشير إلى أنه حتى المفهوم العلمى الذى نتعامل معه، ليس محل اتفاق بين الباحثين، فالبعض يتحدث عن الشخصية القومية، و البعض يتحدث عن ثقافة تنسب إلى مجتمع ما كالثقافة البريطانية السائدة و الثقافة السوفييتية السائدة، وفى جميع الأحوال نحن نستند إلى تعريف المفكر الكبير «السيد ياسين» فى هذا الصدد، وهو أننا نتحدث عن السمات النفسية و الاجتماعية و الحضارية لأمة ما، والتى تتسم بثبات نسبى، و يمكن عن طريقها التمييز بين هذه الأمة و غيرها من الأمم (١٦).

المفهوم إذن غير محدد المعالم، يشوبه قدر كبير من الغموض، و تعانى دراساته من قدر كبير من الانتقادات المنهجية وخاصة التحيز والأحكام غير الموضوعية، وكما يقول «د. حليم بركات»: مفهوم متطور، ليس ثابتًا، و لكنه يتمتع بثبات نسبى لبعض الوقت (١٧).

وإذا حاولنا تبسيط الأساس العلمى الذى يستند إليه، لقلنا بأن هذه الشخصية الثقافية أو هذا النمط الثقافى ينعكس فى سلوك أفراد المجتمع، و يؤثر فى أنماط السلوك الداخلية و الخارجية، و هو ما يسرى على السلوك التفاوضى، و لمزيد من التوضيح نوافق الباحث الأمريكى «جلين فيشر» عالم النفس الاجتماعى البارز رؤيته فى هذا الصدد، و التى تستند إلى أنه لما كانت تصرفات الناس و ردود فعلهم للأحداث و المسائل تُبنى إلى حد كبير على تصوراتهم عن الواقع، التى قد لا تتفق أو لا تتطابق مع الواقع، أى أنها عملية إدراكية تخضع لتأثيرات من الثقافة و التنشئة الاجتماعية، فضلاً عن تأثير اللغة فإن هذه الطبيعة تمارس تأثيرها على السلوك التفاوضى لهؤلاء المجموعة من البشر (١٨).

وربما لا يختلف الساسة ولا الدبلوماسيون ولا الباحثون فى توقعاتهم عن اختلاف البشر بحسب قومياتهم وخلفياتهم الثقافية، ولكن كيفية تقدير هذه الطبائع المختلفة وفهمها ثم معرفة تأثيرها على السلوك التفاوضى، هو الأمر الأكثر صعوبة ومدعاة للاختلاف والتناقض.

ولقد تعقد الأمر كثيراً من طوفان الدراسات التجريبية الأمريكية التى أجراها علماء نفس فى هذا الصدد؛ لمحاولة سبر غور هذه الظاهرة وتأكيد وجود نسق تفاوضى مختلف لكل شعب عن الشعوب الأخرى.

وكأن ما تحفل به المكتبات والدراسات من محاولات مليئة بالثغرات لوضع تصورات عن اختلاف الشعوب لا يكفى، وإنما أيضًا تعقدت المسألة أكثر بهذه الدراسات التجريبية فى مجال التفاوض الدولى. ليس أدل على ذلك من مجرد استعراض بعض نماذج الدراسات التجريبية والمعملية فى هذا الصدد.

وربما يتساءل القارئ الكريم عن سبب التعرض لهذا النوع من الدراسات، ونحن نتحدث عن دليل المفاوض العملى، ولكن الواقع يؤكد أن الإنسان بطبيعته، ونتيجة لكثرة الأفكار والتصورات الشائعة عن الآخرين، تسيطر عليه دائمًا رغبة قوية لمحاولة فهم كيف يختلف الآخرون عنه، وكيف سيؤثر هذا الاختلاف على سلوكهم بشكل عام، وناحيته بشكل خاص، والمفاوض الدولى ليس استثناءً من هذه الطبيعة البشرية، وخاصة وأن تفاعله مع الآخر بدرجة من الكثافة والعمق لاتتوفر للكثيرين. ولهذا نجد من المهم لمن يتناول أو يتعامل مع مسألة التفاوض الدولى أن يتعرف على بعض ما يدور فى الساحة الفكرية والعملية فى هذا الصدد.

فتحفل الدراسات الأمريكية بالكثير من الدراسات التجريبية التى من أخطرها على الإطلاق مجموعة من الأبحاث المعملية التى أجريت على عينة من الأطفال الأمريكيين ذوى الأصل الأنجلوساكسونى، وآخرين من ذوى الأصول الأخرى، والتى لاتستحق أن ندخل فى تفاصيلها فى هذا الموضع [١٩]. ويكفى أن نشير فى هذا الصدد إلى أن خلاصة معظمها أن السلوك التفاوضى الأمريكى يتسم بالاعتدال وعدم التشدد فى مقابل الآخرين التنافسيين العدوانيين. علمًا بأن الآخرين بشكل خاص كانوا ذوى الأصل الهندى، والڤيتنامى، وأحيانًا الروسى والعربى، وحتى بعض ذوى الأصل اللاتينى.

مشكلة هذه الدراسات افتقارها للمنهجية العلمية بشكل خطير، ليس فقط فيما يتعلق بمشكلة العينة، ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلى (الهند - الأرجنتين - روسيا. . . إلخ) ولكن الأخطر أخذ عينة من أطفال الجيل الثانى من المهاجرين إلى الولايات المتحدة ، يتجاهل بشكل غريب للأبجديات المعروفة عن المجتمع الأمريكى، والأسوأ أن يأتى هذا من بعض علماء النفس الاجتماعى والأنثروبولوچى الأمريكيين الذين يدركون أكثر من أى شخص آخر أن الجيل الثانى

من المهاجرين، لا يمثل بأى شكل حقيقى المجتمعات التى هاجر منها آباؤهم، وأن هؤلاء فى أغلب الأحوال يعانون من أزمة هوية، وأنهم يكونون أقرب للمجتمع الأمريكى منهم لمجتمعات آبائهم، وحتى إذا لم يكونوا كذلك، فإنهم فى الأغلب يعانون مشكلة هوية حادة بين ما يحدث فى منازلهم، وخارج منازلهم، هذا فضلاً عما يتباهى به المجتمع الأمريكى بما يسمى «بوتقة الصهر الأمريكية» التى تلزم المهاجرين بالاندماج والانصهار فى المجتمع الأمريكى كمسألة وقت خلافًا لما يحدث فى مجتمع هجرة آخر ، كالمجتمع الكندى الذى يتيح درجة أعلى من التعددية والتسامح للمكونات العرقية والثقافية المختلفة.

ثم هناك بعض الدراسات المعملية الأخرى أجريت على أفراد بالغين من الأجيال الأولى للمهاجرين أو الدارسين أو من خلال المحاكاة، وهذه الدراسات أيضًا لا تتمتع بأسس علمية كافية، أيضًا فى ضوء الضغوط التى يتعرض لها المهاجرون وحتى الدارسون لعملية الأمركة، فضلاً عما يحيط بوضع البشر كفئران تجارب، وصعوبة الاطمئنان إلى صحة نتائج الدراسة التى تقوم على هذه التجارب.

من أمثلة ذلك مثلاً تجربة أجراها معهد الطب النفسى والشئون الخارجية الأمريكية بدعم من وزارة الخارجية الأمريكية على مجموعة من الأطباء النفسيين الأمريكيين من ذوى الأصل الإسرائيلى وذوى الأصل العربى بعد حرب أكتوبر ١٩٧٣م، ووفقًا لهذه الدراسة فقد كشف الاتجاه المصرى عدم اهتمام بفقد الأرواح وإيمانًا بالقضاء والقدر، خلافًا للاتجاه الإسرائيلى، واستنتج منه الباحثون أن الاتجاه المصرى سيكون أكثر تنافسية وعدوانية فى سلوكهم، وأن السلوك التفاوضى المصرى أكثر عدوانية وتنافسية من نظيره الإسرائيلى، وقارن عالم النفس الاجتماعى المعروف «جلين فيشر» هذه النتائج السابقة بالسلوك السياسى والعسكرى الڤيتنامى، وخلص إلى نفس النتيجة [٢٠].

وأحسب أن القارئ الكريم ليس بحاجة لأى تعليق لكشف هشاشة هذه الاستنتاجات، وتجاهلها لكثير من الأبعاد المحيطة بهذين المثالين، وتناسى نماذج النجاح والتضحية للشعوب الأخرى المختلفة، بما فى ذلك الأوروبية فى أزمنة الاحتلال، مثلما حدث خلال الحرب العالمية الثانية على سبيل المثال، وهو ما يجعل

هذه الدراسات واضحة فى توجهاتها الدعائية وغير العلمية، وإذا تركنا جانبًا هذه الدراسات السابقة، رغم كثرتها وطغيانها على أدبيات التفاوض، لوجدنا قلة من الكتابات والدراسات الأخرى التى اعتمدت منهجية الملاحظة، وتحليل خبرات التفاوض العملية، ومع ذلك لم تسلم من أشكال مختلفة من التحيز وتجاهل الدقة اللازمة، إلا أنها فى الوقت نفسه تقدم مادة مفيدة يمكن الاستفادة ببعضها.

وربما كان من الملاحظات المفيدة فى هذا الصدد، ما أشرنا إليه من ملاحظات أولية لـ «نيكلسون» فى كتابه الشهير «الدبلوماسية» عام ١٩٣٩م، والذى أشار فيه إلى أنه على الرغم من وجود مستويات معينة تتسم بالعالمية والعمومية لدى الدبلوماسيين، إلا أن نمط المساومة الخاصة بدولة كل دبلوماسى يعكس إلى حد ما ظروف الثقافة السائدة فى مجتمع هذه الدولة، وأشار بالتحديد إلى أن الإنجليز يعبرون عن نموذج التاجر، بينما يمثل الألمان نموذج المقاتل (٢١).

كما تحدث باحث المفاوضات الشهير «وليام زارتمان» عما سمّاه بـ«تباين بين الأفارقة من مشرق القارة السوداء والأفارقة من مغربها»، واعتمد فى ملاحظاته على دراسة مفاوضات السوق الأوروبية المشتركة مع الدول الأفريقية، ووصل فيها إلى نتيجة مثيرة للنقاش، وهى أن ممثلى شرق أفريقيا يتبعون قاعدة ثقافية مفادها الحديث حتى يوافق الخصم، وأن هذه القاعدة أو الاتجاه لم تكن واضحة لدى ممثلى دول غرب أفريقيا (٢٢).

والحقيقة أن مناقشات كاتب هذه السطور مع الدبلوماسيين الأفارقة فى مواقف مختلفة، من بينها خلال محاضرات ألقيت على أعداد ومجموعات متنوعة منهم، قد كشفت عن ردود فعل متنوعة فى هذا الصدد، وصلت إلى حد الاستنفار والرفض، وكان هناك ما يشبه الإجماع على عدم دقة التعميم، وعدم صحة هذه الاستخلاصات، وأجدنى أوافق هذا الإجماع حول عدم دقة التعميم و أنه لا يستند إلى أسس منطقية، ولا يتفق مع الواقع.

ومن ناحية أخرى، فإن «إكلى» يقارن بين الفرنسيين والأمريكيين والألمان، فيشير إلى أن الفرنسيين يميلون لتوضيح المفاهيم الفلسفية التاريخية كخلفية لاستراتيجيتهم التفاوضية، بينما يميل الألمان والأمريكيون للجوانب القانونية

بشكل أوضح من الدول الغربية الأخرى، وفسّر «إكلى» هذا بدور المحامين فى السياسة الخارجية لكل من الولايات المتحدة و ألمانيا الغربية آنذاك [٢٣]، وواضح أن مسألة دور المحامين أو رجال القانون تزيل الكثير من الدلالات الثقافية لهذه الاختلافات.

وقد انشغلت الدراسات الأمريكية بمحاولة فهم النسق السوڤييتى فى التفاوض، وهو أمر مفهوم ومنطقى خلال سنوات الحرب الباردة الطويلة، وربما لن يفيد اليوم كثيراً الاستغراق فى استعراض هذه الدراسات وتحليلها والبحث عما يمكن الاستفادة منه فى المرحلة الراهنة. إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذا الانشغال، وما أحاط بهذه الدراسات من قدر من الحيوية وقدر من التحيز وتجاهل الموضوعية، يصب كله فى خانة التحفظات ضد دراسات الشخصية القومية عمومًا، وتأثيرها فى مسألة السلوك التفاوضى خصوصًا، فى ضوء التعميمات غير الدقيقة وسهولة إصدار الأحكام المتسرعة.

وقد أدت هذه التحفظات إلى رفض البعض إعطاء أى وزن لهذه المتغيرات فى قياس السلوك التفاوضى للشعوب المختلفة، وفى الواقع أن «زارتمان» و«برمان» رغم ملاحظاتهما السابقة بشأن السلوك التفاوضى الأفريقى، قد سلكا مسلكًا آخر مختلفًا تمامًا فى دراسة تالية، بعنوان «المفاوض العملى» شملت مقابلات مع عدد ضخم من المندوبين الدائمين للدول المختلفة لدى الأمم المتحدة، وأسفرت هذه المقابلات عن وجود تحفظات واسعة لدى هؤلاء السفراء ، الذين يتمتعون بتجارب متنوعة فى العملية التفاوضية تجاه مسألة الشخصية القومية وأثرها فى السلوك التفاوضى، واستخلص «زارتمان »و«برمان» من هذا أنه مع نمو التفاعلات والخبرات لكبار الديپلوماسيين تنشأ لديهم ما يشبه الثقافة العالمية، وأشار إلى ما وصفه بأن الكل يلعب نفس اللعبة فى الأمم المتحدة [٢٤].

ومما لا شك فيه أن ثورة الاتصالات والعولمة والتفاعلات العميقة بين الشعوب والتجمعات السياسية والديپلوماسية فى العالم، تصب كثيرًا فى هذا الرأى أو هذا الافتراض سابق الذكر، على أنه من الصعب فى الوقت نفسه تجاهل الأبعاد الثقافية بشكل كامل، علمًا بأن هذا الاتجاه ينطلق من فرضية وهمية وهى أن مهمة التفاوض

يقوم بها الدبلوماسيون وحدهم، فهذا غير صحيح، فكما رأينا أن أساس هذا الكتاب هو مخاطبة الفئات العديدة التى تقوم بمهمات التفاوض الدولى، ولا تعمل فى حقل السياسة والدبلوماسية، وإنما تنتمى لكل الفئات والشرائح الدبلوماسية، ثم إن هؤلاء الساسة والدبلوماسيين، مثلهم مثل بقية الشرائح الأخرى فى المجتمع، مهما سافروا وارتحلوا، فإنهم يحملون معهم ظروف تنشئتهم الاجتماعية والثقافية التى تطبع ثقافتهم وسلوكهم بدرجة كبيرة، وكثيراً ما يتمسكون أكثر بخصائص ومكونات مجتمعاتهم الثقافية بأكثر من الآخرين، الذين لا يخوضون تجربة السفر والترحال بنفس الكم والكيف.

الاعتراف بهذه الحقيقة لا يجب أن يصرف انتباهنا عن أمرين :

أولهما: خطورة الأحكام المسبقة «Streotypes» وتجنب المزالق الفكرية العديدة فى هذا الصدد.

ثانيهما: أن دور هذه المتغيرات الثقافية يظل ثانويا وهامشيا، ومتفاوت التأثير من حالة لأخرى ومن مفاوض لآخر، أى أن القدر الذى يعكس به المفاوضون ثقافتهم هو قدر نسبى يتفاوت بين فرد وآخر، وهذا التفاوت يظهر أكثر فى حالات عن أخرى، فى النهاية فإن حقائق القوة والاعتبارات الموضوعية تظل الأكثر أهمية فى تفسير السلوك التفاوضى.

البعد الثانى : المفاوض الدولى كإنسان

ونقصد بهذا أن المفاوض الدولى فى نهاية الأمر كائن بشرى، لا يعكس فقط مكونات ثقافته الوطنية، وإنما أيضًا مكونات ودوافع نفسية أخرى، وفى الواقع أن هذا الموضع لا يحتمل الغوص فى أبعاد هذه القضية المعقدة؛ حيث إن الجانب الأكبر من دراسات التفاوض الدولى فى الواقع غلب عليه الدراسات الثقافية والنفسية، وهناك عدد من النظريات التى طورتها دراسات علم النفس الاجتماعى فى هذا الموضوع منبثقة من نظريات الشخصية وغيرها، ولكننا نعتقد أنه يكفى هنا أن

نعرض لتحليل «إلدريدج- Elderidge» الذى يقدم تفسيراً بسيطًا وملائمًا، وهو أن أساس هذه العلاقة أو هذا، البعد أنه لما كان التساوم والمفاوضات ينفذ بواسطة أفراد يمثلون جماعات أو دولاً، وهؤلاء الأفراد يخضعون لتأثير من الحوافز والإدراكات، وكونهم بشراً يمثلون ويستجيبون لمشاعر الغضب والكراهية والإرادة والتعاون، فإن هذا يعنى أن المتغيرات النفسية أحد العناصر المؤثرة على سلوكهم التفاوضى [٢٥].

ومن ثم فالسؤال الآن هو: ما هذه المتغيرات النفسية التى تؤثر على السلوك التساومى والتفاوضى؟

قدّم علم النفس العديد من الدراسات فى هذا الصدد، وعالج تأثير كثير من الدوافع، سنلقى الضوء على بعض نماذج هذه الدراسات وكيفية استفادتنا منها.

١- ربما كان من أفضل الملاحظات فى هذا الصدد، ما ذكره «إكلى» (وهو من خارج مجال الدراسات النفسية) الذى أشار إلى تأثير دوافع الإنجاز والطموح، فأشار إلى أن المفاوض تحت تأثير هذه الدوافع قد يفضل الاتفاق على عدم الاتفاق بصرف النظر عن المصلحة القومية، أو يترك المسائل الصعبة التى يتعقد الاتفاق بشأنها، وأعرب «إكلى» عن مخاوف عميقة من حدوث هذا الأمر بشكل خاص فى بلاده الولايات المتحدة؛ حيث يتم تكليف شخصيات عامة غير حكومية بمهمات تفاوض دولى؛ مما يجعل هناك فرصة لنمو مصالح شخصية فى المسألة، كما نبَّه «إكلى» إلى تأثير عكسى لدوافع الإنجاز والطموح متمثلاً فى الاتجاه أحيانًا للتشدد بصرف النظر عن المصالح الوطنية [٢٦].

وفى الواقع أن الملاحظات السابقة بالغة العمق والدلالة، ومن السهل رؤيتها وتكشفها فى الواقع العملى. وكما ينصح وزير الخارجية البريطانى الأسبق «بيڤان» من خطورة التشدد بلا مبرر على مستقبل العلاقة بين أطراف التفاوض [٢٧]، فإنه من المهم أن يتنبه المفاوض بعمق إلى تأثير هذه الدوافع على سلوكه التفاوضى، وكذلك محاولة تكشف أثرها على سلوك الطرف الآخر.

٢- وقد أجرى عدد من علماء النفس العديد من الدراسات التجريبية حول عدد آخر من المتغيرات والدوافع النفسية، ووجدوا نتائج قد يعتبرها البعض شيقة وقد

يراها البعض الآخر مثيرة للنقاش والجدل، فقد درست بعض هذه التجارب دوافع القلق والشك، وأخرى سلوك ذوى الثقة العالية، وكشفت هذه التجارب عن نتائج متضاربة [٢٨]. تعكس فى حقيقة الأمر أزمة هذه الدراسات، وصعوبة قبول الدراسات المعملية لقياس سلوك البشر.

وسنكتفى فى هذا المقام بإحالة القارئ الكريم لدراستنا السابقة عن المفاوضات الدولية [٢٩]. ولكن يهمنا أن نوضح بعض الملاحظات الرئيسية فى هذا الصدد، والتى ربما يكشف عنها بشكل واضح المثال الذى ذكره «إكلى» عن كيفية تأثير الأمزجة والأبعاد الشخصية فيذكر فى هذا الصدد أن المفاوض الأمريكى «بوسلى» نجح فى إقناع زميله السوفييتى فى مفاوضات الهدنة البلغارية بعد الحرب العالمية الثانية بأنه إذا لم يتنازل فى مسألة معينة فسيتعرض لغضب رؤسائه، وأن المفاوض السوفييتى تنازل بالفعل [٣٠].

ونحن نرى أن هذه الملاحظة تكشف أزمة هذه الدراسات عمومًا، حتى تلك التى تعتمد على الملاحظة وليس التجارب المعملية، فمن الصعب قبول هذه النتيجة السابقة، فهى تعرض الأمر، وكأن هذا البعد كان البعد الحاسم فى صياغة السلوك التفاوضى السوفييتى فى هذه المسألة، كما لو أن هذا المفاوض السوفييتى كان يملك حرية صنع القرار، ولا يحاسبه أحد، فمن الواضح أن هذا تبسيط شديد للمسألة، ولا يعكس الواقع العملى، الأكثر تعقيدًا، والذى يزدحم به الكثير من العوامل والدوافع وليس دافعًا واحدًا. وهو ما يجعلنا نختتم هذا الجزء بأنه بالفعل لا يمكن تصور غياب تأثير العوامل والدوافع النفسية على سلوك المفاوضين، ومن المهم أن تكون هذه الدوافع واضحة لدى المفاوض بشأن نفسه، وأن يتعرف عليها قدر الممكن بشأن الآخر، على أنه لا يبالغ فى تقدير هذه المسألة، وأن يحرص على ضبط دوافعه وانفعالاته الشخصية حتى لا تؤثر بأى شكل سلبى على سلوكه التفاوضى، وأن يتذكر دائمًا أن يعمل فى الوقت نفسه على توظيف ثغرة فى سلوك الآخر، يمكن أن تخدم مصالحه ومصالح بلاده.

* * *

الفصل الثالث
الآخرون و البيئة الخارجية

لا تدور أى مفاوضات دولية فى فراغ، ربما مثلها مثل أى مفاوضات أخرى، فحتى المفاوضات التى تدور بين شركتين أو بين مستورد و موزع للبضائع، لا تدور فى فراغ، بل تتأثر بكثير من العوامل الخارجية مثل أوضاع الاقتصاد فى هذه الدولة، موقف الشركات المنافسة الأخرى، سواء المستوردون أو المنتجون المحليون أو الموزعون الآخرون. و حتى التفاوض العائلى بين الزوج و الزوجة يتأثر بعوامل عديدة و تأثيرات من أطراف أخرى، كالحماة أو الأخ أو الأصدقاء أو الأبناء. . . إلخ، وإذا كانت الحياة بهذا التعقيد، فإن من الطبيعى أن نتوقع تأثيرات أشد عمقًا وأكثر اتساعًا فى النطاق الدولى.

خذ مثلاً: تفاوض بين دولتين حول التوصل لاتفاق للإعفاءات الجمركية، فوفقًا للقانون الدولى التقليدى، فإن هذا أمر يخص الطرفين معًا، بينما حقيقة الأمر، أن أطرافًا دولية وغير دولية عدة قد تجد نفسها معنية مباشرة و بشكل جوهرى بمسار وتاريخ هذه المفاوضات.

و فى دراستنا السابقة للتفاوض وصفنا هذه الظاهرة تحت عنوان: تدخل أطراف خارجية أو أطراف أخرى، و كان القصد بذلك أى تدخل أو دور خارجى لأطراف أو فاعلين دوليين غير أطراف التفاوض، وألا نظن أن المقصود بدور الأطراف الخارجية ما ينصرف إليه الذهن فى العلاقات الدولية من مسألة الوساطة أو تسهيل التفاوض بين الأطراف المعنية؛ حيث إن الواقع و الممارسة العملية فى العلاقات الدولية يحفلان بنماذج عدة أكثر اتساعًا بكثير من إطار الوساطة أو غيره من المساعى الحميدة.

ومن هنا فيمكننا التمييز بين نوعين من تدخل الآخرين : **أولهما** : التدخل الإيجابى، و**ثانيهما** : التدخل السلبى.

أولاً: التدخل الإيجابى أو الوساطة

التدخل الإيجابى هنا هو تدخل لصالح التوصل لاتفاق، و هنا فإن الوساطة ليست الشكل الوحيد، فهناك أيضًا المساعى الحميدة و التحكيم، و وفقًا لفقه القانون الدولى العام، فإن المساعى الحميدة يُقصد بها قيام دولة بمحاولة للتقريب بين دولتين متنازعتين، و حثهما على الدخول فى مفاوضات مباشرة لحل النزاع القائم بينهما دون أية مشاركة من الدولة مقدمة المساعى الحميدة فى المفاوضات بأية وسيلة كانت، بينما الوساطة تعنى سعى دولة لإيجاد حل لنزاع قائم بين دولتين عن طريق اشتراكها مباشرة فى مفاوضات تقوم بها الدولتان المتنازعتان للتقريب بين وجهات النظر، أما التحقيق فهو تشكيل أطراف النزاع للجنة يوكل إليها حصر الوقائع وتقديم تقرير عنها [٣١].

هذا التعريف القانونى لأستاذنا الراحل «د. محمد حافظ غانم» لا يفسر بعض حالات الوساطة، التى لا تتضمن اشتراكًا مباشراً أو فى مائدة التفاوض، و التى يقدم فيها الوسيط عروضه المختلفة لمساعدة الأطراف فى الوصول إلى اتفاق، دون المشاركة فى جلسات التفاوض المباشرة بين الطرفين، و من ثم فالوساطة فى التعبيرات الأكثر اتساعًا وصفت بأنها خلق الظروف و المناخ للتوصل لتسوية [٣٢].

و هذا التعريف يتجاوز أو يتسع ليشمل الحالات التى يشارك فيها الوسيط فى مائدة التفاوض، كمفاوضات «كامب ديفيد» بين مصر و إسرائيل، أو كثير من جولات التفاوض الفلسطينى - الإسرائيلى بمشاركة أمريكية، و الحالات الأخرى التى يقدم فيها الوسيط عروضًا أو مقترحات تفاوضية دون المشاركة فى كافة أو حتى فى أى من جلسات التفاوض.

و الواقع أن موضوع الوساطة يحتمل دراسات مستفيضة لما يحفل به من تفاعلات خصبة و بالغة التأثير و الدلالة فى العلاقات الدولية بشكل عام، و هناك تصنيفات على درجة من التعقيد فيما يتعلق بآلية التساوم، و من أهمها :

١ - **الدبلوماسية**، و هى الطريقة المعروفة لممارسة الوساطة.

٢- **تبادل الأشخاص**، و هى آلية قد تبدو غريبة للبعض، و هى تبادل الأشخاص فى وقت معين فى العلاقة بين المنظمات، و يمكن أن نعتبر أن مشاركة شخص السيد السفير المصرى الأسبق «طاهر شاش» فى دعم الجانب الفلسطينى فى المراحل الأولى للتفاوض مع إسرائيل ،وخاصة فى النصف الأول من التسعينيات، من هذا النوع.

و قد يتم اللجوء إلى هذه الآلية فى مفاوضات تجارية دولية كإعارة خبير فنى لإحدى الدول فى مفاوضاتها مع منظمة التجارة العالمية، هنا الوساطة التى تقوم بها دولة هذا الخبير هى وساطة غير مباشرة إلى حد ما.

و فى جميع الأحوال يجب أن نأخذ فى الاعتبار أن مفهوم الوساطة أو التدخل الإيجابى عمومًا من أقدم الظواهر فى العلاقات الدولية، و أنها ظاهرة متزايدة الأهمية فى أشكال عدة من التفاوض، لا تقتصر على التفاوض الدولى، بل تمتد إلى نزاعات العمال و الإدارة، و احتجاز الرهائن و غيرها، بل و تمتد إلى حل المشكلات الأسرية، و هذا ما نراه بشكل خاص فى الدول الغربية وخاصة أمريكا الشمالية، من نشوء شركات للوساطة فى الخلافات الزوجية؛ لتجنيب الأزواج اللجوء إلى المحاكم، والتوصل إلى تسوية عبر وساطة هذه الشركات توفر الكثير من الأموال و الوقت أو على الأقل توفر الوقت و الضغوط العصبية.

أما على الصعيد الدولى، فالوساطة مسألة متزايدة الأهمية، و نظرة إلى جوانب الصراع العربى - الإسرائيلى كافية للدلالة على هذه الأهمية، وعلى استحقاقها للدراسة الجادة و المتعمقة.

و نستطيع أن نحيل القارئ الكريم إلى دراستنا سابقة الذكر لمزيد من التعمق فى هذه المسألة من النواحى العلمية (٣٣)، إنما سنركز حديثنا على بعض الجوانب التى تلقى المزيد من الضوء و التوضيح لكيفية تعامل المفاوض العملى مع هذه المسألة، أو بلغة أخرى كيف يبدأ المفاوض أو دارس التفاوض التعامل المنهجى الهادئ مع مسألة الوساطة.

دوافع الوساطة

تشكل هذه المسألة المدخل و المنطلق الرئيسى، والتى يجب أن يسعى المفاوض

إلى إدراكها و فهمها بوضوح شديد لا لبس فيه، سواء كان تدخل الوسيط أوالتدخل الإيجابى عموما من هذا الطرف الثالث بناء على مبادرة ذاتية أو بطلب وتشجيع من أحد أطراف التفاوض، فلا بد أن يكون هناك إدراك واضح بأن التدخل الإيجابى بمعنى تسهيل التفاوض يجب أن يكون دافعه مصلحة ما للطرف الدولى الوسيط.

و هذه المصالح تتنوع و تتسع بلا حدود، و حتى أكثر الدوافع مثالية، أى عندما يتحرك طرف دولى ما، بالحد الأدنى من المصالح السياسية و الاقتصادية، ولكن تحركه مبادئ العدالة أو تحقيق السلام، فإن هذه الدولة الوسيط تؤكد على دور دولى أو إقليمى متميز يخدم وزنها الدولى أو الإقليمى بالتبعية، و حتى إذا كان لا يحقق مصالح مباشرة قصيرة الأجل، فإنه يحقق مصالح غير مباشرة أو بعيدة الأجل من خلال ترسيخ هذا الوزن الدولى و الإقليمى، كما أنه قد يحقق مكاسب سياسية أو انتخابية داخلية لحكومة أو قيادة دولة الوسيط.

و من هنا، فإن وساطة الولايات المتحدة فى المفاوضات المصرية البريطانية ١٩٥٣ - ١٩٥٤ م كانت مفهومة، وكان القصد منها المساعدة فى إنهاء النفوذ البريطانى فى الشرق الأوسط و الاستعداد للحلول الأمريكى محل بريطانيا، فضلاً عن تعظيم الصورة الإيجابية و الوردية للسياسة الأمريكية عالميا كدولة معادية للاستعمار.

و من هنا أيضا، فإن الوساطة الأمريكية بين الطرفين الإسرائيلى و الفلسطينى ليست محل لأى أوهام مثالية فالدوافع مفهومة للطرفين و لكافة دول العالم.

الإشكالات النظرية فى تحليل دوافع الوساطة، وما تكشفه الحالات العديدة من تحيز للوسطاء تجاه أحد طرفى التفاوض، لا يغيران من وقائع الحياة العملية و اضطرار كثير من الأطراف الدولية لقبول دور وسيط متحيز، بل و أحيانا يبدو المشهد مثيراً للسخرية و التعجب، عندما نجد طرفًا فى نزاع يتوسل أو يضغط على وسيط لتنشيط دوره، والكل يعرف أن هذا الوسيط منحاز بدرجة أو أخرى للطرف الآخر فى التفاوض.

و الإجابة عن سبب غرابة هذا المشهد الدولى المتكرر من وقت لآخر ليس بالأمر الصعب، فتعزوه الأستاذة الدكتورة «ودوده بدران» إلى عاملين :

الأول : عدم وجود بديل لدى الطرف المتحيز ضده، حينما يجد القبول أفضل من الرفض و أن التفاوض فى ظل هذه الظروف سوف يعنى خسارة أقل من عدم الاتفاق.

الثانى : قوة أو عنصر المفاجأة من جانب الوسيط، و من أمثلة ذلك الاقتناع بأن الوسيط سوف يستطيع حل الصراع، أو سيقدم فى مقابل السماح له تعويضًا عسكريًا أو اقتصاديًا أو سياسيًا لقبول التسوية أو العرض الذى سيقدمه خلال عملية الوساطة [٣٤].

و المثال الفلسطينى واضح للعيان فى هذا الصدد، و ليس بحاجة لتفسيرات فهو يلقى الضوء الساطع على صحة الإطار الذى قدمته د. بدران بهذا الصدد، وذلك بصرف النظر عن قبول هذا الإدراك، أو أنه التصرف الأمثل من جانب الأطراف من عدمه.

علاقة الوسيط و التفاوض

حدد أحد الباحثين و هو «وول» إطارًا متسعًا لشرح آلية العلاقة التى تنشأ بين الوسيط و عملية التفاوض:

١- وضع و إقرار التفاوض بين المتفاوضين

فى كثير من الأحوال تتركز المشكلة التفاوضية فى كيفية جذب أو إقناع الأطراف لمائدة التفاوض، وخاصة عندما تتباعد و تتناقض مواقف أطراف التفاوض بشكل كبير، و تتعقد دائرة العداء المتبادل، و يصبح مجرد الجلوس معًا أمرًا يتضمن معانى فقد الوجه و الحرج، عندئذ يصبح دور الوسيط لا غنى عنه لكسر جمود الموقف وتهيئة الظروف المادية و المعنوية لبدء التفاوض.

و يصل الأمر فى دور الوسيط قبل بدء التفاوض إلى المشاركة أحيانًا -كما يقول «وول» - فى تشجيع الأطراف أو أحدها على اختيار الممثل المناسب لها، و لعل ما نراه مؤخرًا من تدخل أمريكى و إسرائيلى مثير للسخرية فى اختيار قيادة فلسطينية جديدة يدخل بشكل أو آخر فى هذا الإطار.

ولقد كانت الدول المحايدة كسويسرا، و إلى حد ما بعض دول اسكندناڤيا، تلعب دورًا مهمًا فى كثير من الأزمات الدولية، من خلال توفير غطاء لحفظ ماء الوجه فى كثير من مفاوضات تسوية الأزمة و الصراعات الدولية.

و يمكن القول فى النهاية : إن دور الوسيط فى هذه المرحلة يعتبر فى كثير من الأحيان حاسمًا و جوهريًا فى إمكانية بدء التفاوض، من ذلك الدور الترويجى مثلا فى اتفاقية «أوسلو» المعروفة بين الجانبين الفلسطينى و الإسرائيلى.

٢- دور الوسيط فى توضيح الموقف و تأسيس خطط العمل

و يعتبر هذا الدور هو ما يمكن أن نسميه جوهر العملية الوسائطية؛ حيث قد يقوم الوسيط بتوضيح الأمور، و إحاطة الأطراف بكيفية معالجة مشاكل مماثلة من قبل، كما قد يقترح مبادئ أساسية تشكل إجراءات و آليــات (خارطة الطريق مثلاً التى طرحتها الولايات المتحدة لتسوية النزاع الفلسطينى و الإسرائيلى خلال إدارة الرئيس الحالى بوش الابن)، كما قد يقدم الوسيط جدول أعمال للمفاوضات، أو وضع مدونة سلوك للطرفين.

و كما يقول خبير الوساطة الدولية «وول»: فإنه، أى دور الوسيط فى هذا الصدد، يهدف فى نهاية الأمر إلى التحكم فى علاقة الأطراف المتفاوضة (٣٥).

٣- التحكم فى علاقة ما بين المتفاوضين

كما أشرنا من قبل فى البداية ، فإن من أهم المدارس الفكرية الشائعة فى الولايات المتحدة فى صدد موضوع التفاوض و التساوم، اتجاهًا يرى أن جانبًا كبيراً من الصراع والأزمات الدولية يتعلق بالإدراك و العوامل النفسية، و قد نشرت مدرسة هارڤارد هذا الاتجاه بالتحديد، وانتشر على لسان المسئولين الأمريكيين فى صدد كثير من القضايا الدولية، وشجعته دوائر صهيونية ويهودية عديدة، من أجل فرض رؤيتها ومصالحها الخاصة، وكان التطبيق المشهور هو أن الجانب الأكبر من الصراع العربى ـ الإسرائيلى أنما هو صراع نفسى إدراكى Conceptual ، والنتائج واضحة، فهو إذن ليس صراعًا مصيريًا أو يتعلق بالحقائق المادية والجغرافية والتاريخية، وإنما هو أمر يحتاج بالأساس إلى معالجة للمشكلات الإدراكية والنفسية، وأن يتقبل كلٌ منا الآخر، ومن الغريب أن هذا الاتجاه وجد من يردده بيننا من وقت لآخر وبشكل يتجاهل الحقائق والوقائع العملية.

وأيًا كان الأمر، فإن تطبيق هذه المفاهيم فى إطار موضوع الوساطة يدخل إلى حد كبير من هذه الزاوية، وعلى الأقل يجد عدداً مهما من التطبيقات من داخل هذا

الإطار، أى التحكم فى العلاقات ما بين المتفاوضين. وفى الحقيقة أن بعض الدراسات عن الوساطة تناولت هذه الجوانب من خلال أبعاد مختلفة، ومن المفيد أن نوضح هنا بعض هذه الأبعاد وبأمثلة توضيحية قدر الممكن (٣٦).

الاتصال

فمن المعروف فى كثير من الأحيان، أنه قد يتعذر الاتصال بين الأطراف المتفاوضة، أو تحديداً الاتصالات المباشرة، وخاصة عندما تزداد درجة العداوة والصراع بين أطراف التفاوض، هنا بالطبع تزداد أهمية دور الوسيط، وقدرته على تكييف تبادل المعلومات، سواء حسب مدى رغبته فى تسهيل الاتفاق، أو حسب شكل الاتفاق والترتيبات التى يريد إرسالها.

فهو أى الوسيط قد يستطيع نقل المعلومات بشكل طليق وأمين، أو يتحكم فيما ينقله من معلومات، بحيث يؤثر على تصورات وإدراك الأطراف، ويلاحظ أن دور الوسيط فى هذا الصدد يبدو وكأنه فى مواجهة طبيعة العالم المعاصر من سهولة انتقال المعلومات والأفكار، ولكنه يجد أساسه من طبيعة الأبعاد العاطفية التى يولدها الصراع، ومن إساءة فهم الرسائل الإعلامية أو الرسائل المباشرة.

الجوانب الإدراكية والتنازلات

بصرف النظر عن تقييمنا لمسألة الأبعاد النفسية فى الصراعات وفى عملية التفاوض، وتحفظاتنا على المبالغة فى هذه المسألة، فإنه يظل للوسيط هامش متفاوت الأهمية والتأثير بحسب ظروف الصراع وطبيعة الأطراف، فيما يتعلق بقدرته على التأثير على الرؤية الإدراكية لهؤلاء الأطراف.

فهو يستطيع أن ينقل المعلومات لأطراف التفاوض بالطريقة التى تسمح بتقييم إدراكاتهم أو تعديلها، مثلاً نفى نوايا الخصم العدوانية، أو المبالغة فى تقدير قدرات الخصم العسكرية كى يعدل الطرف الهدف من توجيهاته ويلين من سلوكه.

والجدير بالملاحظة، أن هناك منظوراً من الناحية الإدراكية لمسألة التنازلات، من خلال قيام الوسيط بتعديل المعانى الإدراكية للتنازلات، وتشجيع الطرف الذى يريد

الوسيط منه أن يتنازل، وعلى النظر لهذا الاقتراح بوصفه حلا عادلاً للمشكلة. ومن الواضح أن قدرة الوسيط فى هذا الصدد تتوقف على المدى الذى سيقنع به هذا الطرف على أنه محايد وموضوعى فى النزاع، وأن لديه معلومات غير متاحة للطرفين، كما يدخل فى هذا الإطار أيضًا تعديل مستوى التطلع لدى كلا الطرفين؛ مما يساعد على الوصول لاتفاق.

ويتزايد دور الوسيط فيما يتعلق بمسألة حفظ ماء وجه المفاوضين بغرض تقديم ضمانات أو مكافآت، أو أن تبدو التنازلات وكأنها تقدم تقديراً لدور الوسيط وليس إذعانًا لشروط وتصلب الطرف الآخر. وفى جميع الأحوال فإنه فى المفاوضات التى تتضمن درجة عالية من الحساسية والعداوة المتبادلة، فإن دور الوساطة تتزايد أهميته لتسهيل قيام الأطراف أو أحدهم بتنازلات قد تسبب له متاعب داخلية.

أدوات التأثير وفعالية الوساطة

لا تنفصل هذه الأدوات عن أدوات الصراع والتفاوض التى ستتناولها فى مرحلة تالية، ولهذا فمن الصعب أن نخوض فى تفاصيلها فى هذا الفصل، ومن ثم سيكون من الملائم تأجيلها فى المرحلة الراهنة (٣٧).

ثانيًا: التدخل السلبى فى المفاوضات

ونقصد به كما سبق محاولات التأثير فى السلوك التفاوضى للأطراف، وفى ناتج التفاوض، لمنع الوصول إلى اتفاق، أو للتأثير على شكل ومضمون هذا الاتفاق، ومع أهمية هذا النوع من التدخل، فإنه كان أقل حظًا بكثير فى دراسة التفاوض، وإن كان يمكن أن نستفيد كثيراً من دراسات التدخل الدولى فى الصراعات، فيما يتعلق بدور الأطراف الأخرى، بما يلقى الكثير من الضوء على حالات التفاوض الخاصة بتسوية الصراعات المسلحة والأزمات الدولية، ولكن هذه الدراسات لا تفسر الكثير من ظواهر التدخل السلبى فى أنماط من التفاوض الدولى فى المجالات الاقتصادية المختلفة، بل والسياسية والعسكرية والثقافية، فعلى سبيل المثال يصعب أن نتصور حالة تفاوض بين دولة منتجة مادة خامة معينة وبين دولة أخرى مستوردة

حول تحديد أسعار بيع هذه المادة الخام دون توقع حدوث محاولات تأثير من جانب الأطراف الأخرى العديدة سواء المستوردة أو المصدرة لهذه المادة الخام.

وكلنا نعرف أن مفاوضات الشراكة الاقتصادية بين الاتحاد الأوروبي والكثير من الدول والتكتلات الاقتصادية الأخرى، تخضع لكثير من عوامل التأثير المتضاربة من كثير من الأطراف الأخرى، بما فى ذلك بعض الشركات المتعددة الجنسيات.

ومن النماذج التى تؤكد أهمية تحوط المفاوض لهذا العنصر، محاولات كل من فرنسا وإسرائيل للتأثير على المملكة المتحدة خلال المفاوضات حول الجلاء ٥٣-١٩٥٤م لإقناعها بعدم الانسحاب من مصر، والتخلى عن قاعدة قناة السويس. وبالطبع لكل من الفريقين أهدافه بهذا الصدد، ففرنسا كانت تخشى من التوجهات لدى الرأى العام المصرى بأهمية استعادة قناة السويس، وإسرائيل كانت تأمل فى إبقاء القوات البريطانية كعنصر عازل ومضعف للتطور السياسى والعسكرى المصرى.

ومن ثم ففى ضوء الأهمية الكبيرة للآثار السلبية من جانب بعض الأطراف على المفاوض، يكتشف المفاوض الدولى فى كثير من المجالات الفنية أنه بحاجة للعودة للقيادة السياسية لبلاده أو لجهازها الديبلوماسى لمواجهة محاولة العرقلة من جانب بعض الأطراف الأخرى، بحيث قد تجد هذه الدولة أنه لا سبيل أمامها سوى خوض حملة مضادة أو القيام باتصالات مكثفة لإفشال محاولات الأطراف الأخرى من عرقلة المفاوضات، أو من التأثير عليها بشكل سلبى.

كما قد تجد الدولة نفسها مضطرة أحيانًا للتخلى عن هذه المفاوضات لو وجدت ضغوطًا أو مصالح أكثر أهمية ستتهدد لو واصلت مسيرتها، وحاولت التوصل إلى هذا الاتفاق، هنا يصبح القرار النهائى رهينًا بالحسابات السياسية والاستراتيجية الشاملة للقيادة السياسية وللجهاز الديبلوماسى للدول المختلفة.

* * *

الجزء الثانى
كيف يتم التفاوض ؟

تمهيد

تجنبنا فى مقدمة هذا الكتاب الدخول فى تفاصيل علمية عديدة حول التحديد الدقيق لمفهوم التفاوض، على أنه من المهم بل والضرورى أن نحاول تناول هذه المسألة بشكل مبسط فى هذه المرحلة، مع الحرص فى الوقت نفسه على عدم الخوض فى التعقيدات العلمية العديدة المحيطة بتعريف هذه الظاهرة، على أساس أنه قد سبق لنا طرح هذه المسألة فى موضع آخر [(١)].

وللقارئ أن يدرك أن تعقيدات وتنوع تعريفات ظاهرة التفاوض الدولى، ترجع إلى تعدد الاقترابات العلمية فى تناول الموضوع، ما بين دراسات العلوم السياسية وعلوم النفس والاجتماع، فضلاً عن بعض المحاولات القانونية.

والتعريف المبسط والشامل الذى ينطلق من هذه الدراسة يتضمن العناصر الآتية:

١ - وجود مصالح متناقضة لأطراف التفاوض، يقابلها مصلحة مشتركة فى التوصل لاتفاق أو ترتيب مشترك، وذلك بعد تغليب أى من العنصرين فيما يتعلق بالهدف من التفاوض وما إذا كان هو الوصول إلى اتفاق أوأن هناك أهدافًا أخرى، وهل إذا كان الهدف هو الوصول إلى اتفاق، هل وصلت المسألة إلى النضج الكافى الذى يسمح بالتوصل إلى اتفاق؟.

٢ - أن التفاوض ليس مجرد تفاعل و اتصال شفهى و إنما هو عملية تفاعل معقدة

تشمل تبادل الآراء و الحجج و الأفكار، و كذلك عملية تفاعل تساومية عديدة داخل و خارج قاعة التفاوض.

و هناك إشكالية أو جانب مهم يجب أخذه فى الاعتبار، و هى أهمية التمييز بين التفاوض «Negotiation» والتساوم «Bargaining». ومرة أخرى وتجنبًا للتعقيدات العلمية و المحاولات العديدة للتمييز بين المفهومين، فإننا سنركز حديثنا هنا على تفرقة أساسية، فالتساوم ظاهرة أو علاقة اتصالية تحدث خلال المفاوضات و فى غير المفاوضات شفهيّا أو ضمنيًا، بينما التفاوض عملية تشمل التفاعل الشفهى الجدلى وكذلك التفاعل التساومى.

أى بعبارة أخرى أن الظاهرتين متداخلتان، و لكن يمكن التمييز بينهما بوضوح، فالعملية التساومية قد تحدث ضمنيا بين أطراف معينة، و لا تهدف بالضرورة إلى التوصل إلى اتفاق مشترك بين الأطراف، فربما تهدف فقط إلى منع الطرف الآخر من الإقدام على سلوك معين، أما التفاوض فعملية شفهية، الأساس فيها التوصل إلى قرار مشترك، و تشمل تزاوجًا معقدًا لأنماط التفاعل الجدلى والتساومى، كما سنرى فى مزيد من الشرح و التفصيل خلال هذا القسم.

* * *

الفصل الأول
كيف يتم التمهيد للتفاوض؟

(مرحلة التمهيد لافتتاح التفاوض)

رأينا من قبل كيف تتداخل كثير من العوامل فى تشكيل السلوك و الموقف التفاوضى للأطراف ، و أن من الخطأ تصور أن هذا السلوك يحركه دافع واحد ، وإنما نسيج معقد من هذه الدوافع الداخلية السياسية و الاقتصادية و التاريخية والنفسية و الثقافية و الخارجية .

و العملية التفاوضية ، بما فيها من تساومات ، عملية شديدة التعقيد ، لا تبدأ عندما يجلس أطراف التفاوض حول مائدة المفاوضات ، و إنما قد تبدأ فى كثير من الأحيان قبل ذلك بكثير ، و تسير بشكل معقد داخل و خارج قاعات التفاوض . ومرحلة التمهيد للتفاوض مرحلة بالغة الأهمية و الدلالة ، فهى تؤثر على كافة مراحل تطور المفاوضات و ناتجها فى آن واحد ، و فى كثير من الأحوال تفسر الظروف المحيطة بهذه المرحلة الكثير من التطورات التالية .

و هى التى تكشف عما إذا كان من الممكن معرفة مدى قابلية الأطراف للتفاوض ، وما علاقات القوة النسبية ، كما أنه يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من الصحة بشكل التفاعلات التى تحدث بين الطرفين من خلال دراسة هذه المرحلة ، وذلك إن لم يحدث تغير فى أحد العوامل الرئيسية المؤثرة مع الوقت .

و لقد انشغل بعض الباحثين و المفكرين بالصعوبات التى تعرقل عملية بدء مفاوضات السلام لتسوية صراع ما ، و فى جميع الأحوال هذا النوع من المفاوضات

هو الأصعب، وهو الذى يغرى الباحثين، و كذلك الساسة و الدبلوماسيون على عرض تجاربهم المهمة بهذا الصدد. و من هنا فإنه رغم أن خطابنا فى هذا الكتاب يتعلق بكافة أنواع التفاوض الدولى، إلا أن هذه الحالة الخاصة ستستحق وقفة خاصة فى ضوء أهميتها و ما تثيره من أبعاد و اهتمام يتجاوز الدوائر السياسية العملية و الأكاديمية إلى اهتمامات المواطن العادى والرأى العام.

لماذا التفاوض مجدداً ؟

و يمكن القول بشكل عام: إنه أيّاً كان موضوع التفاوض الدولى، سياسى أو اقتصادى أو ثقافى . . . إلخ، و ربما حتى أى أشكال التفاوض، حتى تلك غير الدولية، كالبيع و الشراء، و مفاوضات العمل - الإدارة، أو حتى الأسرية، فإنه لا بد من توافر شرطين أو عنصرين و هما الحاجة للتفاوض و توافر الإرادة لذلك.

أما **الحاجة للتفاوض**، فهى مفهوم واسع يتضمن المصلحة من جانب ، و من جانب آخر عنصر التكاليف، و هنا نلاحظ أننا نتفق مع ما يذهب إليه البعض من أهمية البعد الإدراكى فى هذا الصدد، وأن الأمر قد لا يتعلق بجوانب موضوعية فقط، بل لا بد أن يدرك الأطراف وجود هذه الحاجة، فلا بد مثلا أن يدرك الأطراف وجود حاجة لوضع ترتيبات تجارية أو ثقافية أو اقتصادية ما، سواء لتقنين علاقات قائمة بالفعل أو لتطويرها أو ما إلى ذلك.

فعندما ينشأ اهتمام متزايد لدى دولتين بزيادة التبادل التجارى و فتح أسواق مشتركة، فإن الحاجة تزيد لعقد اتفاق لتسهيل الإعفاءات الجمركية و تطوير التبادل التجارى. و على الرغم من أن الحاجة للتفاوض لتنظيم التعاون تبدو سهلة فى أغلب الأحوال، فإنه حتى فى بعض حالات التعاون لا يكون الأمر دائمًا بنفس درجة السهولة و اليسر، فعندما تهتم دولة ما بفتح مركز ثقافى لها خارج عاصمة دولة أخرى، فإن تقبل هذه الدولة الأخرى لهذا المبدأ قد لا يكون مرحبًا بنفس الدرجة؛ سواء لأنهم يتشككون فى نوايا الدولة صاحبة الاقتراح، أو لأنهم يخشون السوابق، و السماح لدول أخرى بأن تحذو حذوها، و ينفتح الباب أمام تأثيرات خارجية متعددة.

و الدليل أيضًا على هذه السهولة النسبية، يتضح فى مقاومة بعض الأطراف لعقد اتفاقيات للإعفاءات الجمركية، لما تتضمنه هذه الاتفاقات من آثار متنوعة على العديد من المصالح العامة و الخاصة.

و إذا كان الأمر كذلك فى الكثير من حالات التعاون، فإنه من السهل توقع أنه سيكون أكثر صعوبة فى حالات الصراع، و الدول تلجأ للتفاوض فى حالات الصراع، إما لوضع شروط و ترتيبات لنتائج المعركة العسكرية أو الدبلوماسية، أو لتقليل العنف و ضبط درجاته، و هنا فإن تغير علاقات القوة النسبية يلعب دوراً مهما فى صياغة الرؤية الإدراكية فى هذا الصدد. و من الأمثلة الشهيرة تاريخيًا، قبول اليابان رغم انتصارها فى حربها ضد روسيا عام ١٩٠٥م للتفاوض؛ لإدراكها بأن ميزان القوى العسكرية يتجه للميل لصالح روسيا.

و من هنا، نجد أن أبسط تحديد لمفهوم الحاجة للتفاوض، هو أنه -أى التفاوض- يبدأ عندما يجد الأطراف أن أهدافهم ستتحقق بشكل أفضل من خلال التفاوض، وأن هناك مصالح مشتركة للطرفين فى هذا الصدد.

و **الإرادة** هى العنصر الضرورى الثانى لبدء التفاوض، و الأساس فى هذا الصدد، أن هذه الإرادة مشتركة لدى الطرفين، و أن غياب الإرادة يؤدى إلى عدم الاتفاق، من هنا التفسير البسيط لناتج جولات التفاوض العديدة الفلسطينية - الإسرائيلية فى ضوء غياب الإرادة السياسية الإسرائيلية، أو مفاوضات الجولة الثالثة لنزع السلاح بين العملاقين فى أوائل الستينيات، أو تعثر مفاوضات انضمام بريطانيا للاتحاد الأوروبى خلال رئاسة «ديجول» لفرنسا، و الذى لم يكن متحمسًا لهذا الانضمام[٢].

و رغم هذه القاعدة العامة، فإن الواقع العملى يعرف بعض الاستثناءات، عندما يُجبر طرف ما على التفاوض تحت تأثير ضغوط الطرف الآخر، أو ضغوط أطراف دولية، و قد ناقش الكاتب دلالات هذا الإجبار فى موضع سابق، ورغم أنه - أى الإجبار - قد يضر بالعلاقات المستقبلية بين أطراف التفاوض، إلا أنه ينبغى النظر إلى الإجبار هنا بشكل مرن. فالطرف الذى يتعرض للإجبار يقارن بين التكلفة النسبية لعدم الانصياع، و التكلفة النسبية للانصياع للتفاوض، ومن هنا قد يقبل

طرف ما التفاوض مجبراً، و مع ذلك يكون شرط الإرادة متوفراً؛ لأنه لا يجد بديلاً آخر أو لا يستطيع المخاطرة بمواجهة البدائل الأخرى مثل المواجهة العسكرية، أوالتعرض لخسائر اقتصادية، أو فقدان أسواق الطرف الآخر، أو ترك الساحة الثقافية فى الطرف الآخر تحت رحمة أطراف دولية أخرى، إلى آخره من أمثلة لا حصر لها، وكلها تبين أن تحليل عنصر الإرادة ينبغى أن يتسم بالرؤية الشاملة المتعمقة للموقف الذى يدور فيه التفاوض.

عندما يصعب بدء التفاوض

يشير واقع العلاقات الدولية، إلى أنه فى كثير من التجارب و النماذج التفاوضية، تجد أطراف التفاوض صعوبة بالغة فى مجرد الاتفاق على بدء التفاوض، أو قبول اللجوء إليه من حيث المبدأ، و مما لا شك فيه أن هذه الأحوال تكثر فى مفاوضات تسوية النزاعات المسلحة، أو الخلافات الحادة بين الأطراف، ومن النادر أن تحدث فى مفاوضات تجارية أو اقتصادية أو ثقافية، و مع ذلك قد يحدث أن تقاوم دولة ما التجاوب مع دولة أخرى فى مطلبها الثانى لبدء مفاوضات للإعفاءات الجمركية أو لإنشاء مركز ثقافى لهذه الدول فى إحدى مدن الدولة الأولى، دون أن يكون هناك خلاف أو نزاع حاد بين الطرفين، بل و ربما فى ظل علاقات عادية إن لم تكن ودية، و ذلك مثلا للخشية من نشاط دعائى لهذه الدولة أو لعدم إعطاء سابقة تطالب بها أطراف دولية أخرى، أو لوجود جماعات مصالح لا تريد تقديم أى تنازلات بصدد سلع أو خدمات معينة ، حتى لو كان ذلك على حساب مصالح أضخم، إلخ من أمثلة معقدة فى الحياة العملية، عرضنا لبعض أبعادها فى الفصول السابقة.

و يظل أصعب حالات بدء التفاوض، هى مؤتمرات السلام، و من المفيد أن نعرض بعض التفاصيل و الأبعاد فى هذا الصدد.

حالة المبالغة فى العداء

تصل المبالغة فى العداء بين بعض أطراف النزاعات، خاصة تلك التى تصل إلى مرحلة القتال المسلح، إلى درجة كبيرة من الصعوبة و التعقيد تجعل من الصعب

على حكومات هذه الدول حتى مجرد إبداء الاستعداد للتفاوض لتحقيق تسوية سلمية، و هو ما شهدناه كثيراً فى حالات عدة، و خاصة فى بعض مراحل الصراع العربى - الإسرائيلى، أو الحرب العراقية - الإيرانية، وما نراه فى علاقات الكويت و العراق منذ غزو العراق للكويت فى أغسطس ١٩٩٠م.

و المعروف أن عداء تاريخيّا بين دولتين متجاورتين قد يجعل حتى من الصعب، رغم مرور سنوات طويلة من عدم الاقتتال العسكرى بين هاتين الدولتين، التفاوض للتوصل لترتيبات اقتصادية تتعلق بحدود بحرية أو برية، فقط بسبب هذا الخلاف ورواسب العداء التاريخى.

عقبة التحرك أولا

فى كثير من الأحوال يتردد أطراف التفاوض فى المبادرة بالدعوة للتفاوض؛ وذلك خشية الظهور بمظهر الضعف أو الخشية على معنويات الجنود، قد تصادف هذه المسألة حتى فى غير مفاوضات السلام، حتى فى المسائل الاقتصادية، ولعل ترجمتها فى الأمثال الشعبية - فى هذه الحالة الأخيرة - هى أن «التقل صنعة» وهذه الترجمة الأخيرة بالقطع إحدى مهارات الساسة المحترفين، ومن ثم فمن الطبيعى أن يمارسها البعض بمهارة عالية فى العلاقات الدولية، ومن ثم فى التفاوض، ونحن جميعًا نكتسبها فى مهارات التساوم اليومية، فكثيراً ما يكون الدرس الأول فى الممارسات التجارية، أن يبدى بعض السماسرة حصافة و برود فى عدم التحرك أولاً، دعمًا لموقفهم التساومى فى هذه الصفقة.

المهم أن هذه المشكلة بالنسبة للعلاقات الدولية تزداد حدتها بشكل خاص فى مفاوضات لتسوية النزاعات المسلحة، وفى دراستنا للمفاوضات المصرية - البريطانية ١٩٥٣ -١٩٥٤ م كان أصعب شىء عند توقف التفاوض هو مجرد العودة إليه مرة أخرى، فعلينا أن نلاحظ أن حفظ ماء الوجه فى العلاقات الدولية أكثر حساسية منه فى الحياة العادية.

وهنا يلجأ المفاوضون لأساليب متنوعة، أهمها بالطبع الوساطة، سواء بناء على طلب أطراف التفاوض أو بمبادرة من الطرف الوسيط، وعندما يجد طرف ما أنه لا

يريد وسطاء، سواء بشكل دائم أو فى هذه المرحلة على سبيل التحديد، فقد يلجأ للتصريحات أو الإيماءات الغامضة التى توفر قدراً من حفظ ماء وجهه، من ذلك تصريح وزير خارجية فرنسا بشأن المفاوضات مع الڤيتناميين، من أن بلاده لا ترفض التباحث مع الڤيتناميين ولكنها لن تأخذ الخطوة الأولى فى هذا الصـــدد.

أو عرض التفاوض بطريقة غامضة، ومشكلة الغموض فى هذا الصدد، أنها قد تنجح فى حالات وقد لاتنجح فى حالات أخرى، على سبيل المثال نجحت فى تسوية الحرب الروسية - اليابانية ولم تنجح فى العرض الأمريكى بشأن كوريا عام١٩٥٠م [٣].

شروط بدء التفاوض

كثيراً ما يحدث أن يفرض طرف ما شرطًا أو عدداً من الشروط لبدء التفاوض مع الطرف الآخر فى المفاوضات، و قد تكون هذه الشروط شكلية كطريقة الجلوس ومستوى التمثيل، و قد تكون موضوعية وشديدة التعقيد، قد تصل إلى حتى جوهر الاتفاقية المزمع التباحث حولها أو بعض بنودها.

و الجوانب الشكلية تثار أكثر فى حالات التفاوض مع أطراف لا تتمتع بمكانة دبلوماسية رسمية، بشكل خاص فى مفاوضات الاستقلال مثلما حدث فى الجزائر و ڤيتنام، و مثل ما رأيناه و نراه بشكل مستمر فى المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية، ففى الأخيرة كانت المشكلة فى البداية رفض إسرائيل التفاوض مع منظمة التحرير الفلسطينية و اعتبارها الممثل الشرعى الوحيد للشعب الفلسطينى، وبالطبع كان الهدف فى مراحل عديدة هو الرفض حتى لقبول وجود الطرف الفلسطينى ابتداءً، و من ثم إمكانية التفاوض معه.

و فى المرحلة الأخيرة عاد الجانب الإسرائيلى لسياساته القديمة بشكل جديد مدعمًا بموقف أمريكى مؤيد و مناخ دولى و إقليمى سلبى، مثيراً مجدداً مسألة رفض التفاوض مع «عرفات»، و البحث عن طرف آخر بديل للتفاوض(يمكن تفصيله). و فى الواقع أن ما يسمى بتاريخ مفاوضات تسوية القضية الفلسطينية هو تاريخ للتعامل مع الشروط الإسرائيلية المستمرة من حيث المبدأ، و المتحولة من حيث المسميات.

و من الشروط الموضوعية فى مفاوضات السلام وقف القتال كشرط للتفاوض ، و من ذلك الموقف الڤيتنامى فى إصراره على وقف الولايات المتحدة للقصف الجوى كشرط للتفاوض ، و هو ما كان مطلبًا صعبًا بالنسبة لواشنطن؛ لأنه كان سيفسر بوصفه تنازلاً (٤) .

و قد يطرح البعض إصرار إسرائيل على وقف الانتفاضة كشرط لاستئناف المفاوضات ، دون أن تعلن من جانبها على وقف القتال فى المقابل ، فيما يعكس أن الشروط الإسرائيلية تهدف إما إلى إفشال فرص التفاوض من أساسها ، ثم/ أو تحسين موقفها التفاوضى فى حالة تجاوب الطرف الآخر .

و كثيراً ما تضع أطراف دولية شروطًا لبدء مفاوضات دولية لا علاقة بها بتسوية صراع أو أزمة دولية ، من ذلك ربط الولايات المتحدة لدعمها لمصر بمساعدات اقتصادية أو عسكرية بالتوصل لاتفاق مع بريطانيا حول قاعدة السويس فى مفاوضات الجلاء بعد الثورة . أو اشتراط الاتحاد الأوروبى لقبول تركيا تسوية الأزمة القبرصية كشرط لبدء مفاوضات حول انضمامها للاتحاد الأوروبى .

صور التغلب على عقبات بدء التفاوض

مثلما تبتدع الدول فى وضع عقبات التفاوض ، تمارس الإبداع أيضًا فى وضع حلول و سبل للتغلب على هذه العقبات .

ففى حالة المبالغة فى العداء مثلاً ، فإن من أكثر الأساليب شيوعًا اللجوء للتساوم الضمنى ، مثلما حدث فى الوصول إلى ترتيبات و تفاهم فى ميدان نزع السلاح والتحكم فى الأسلحة بين الولايات المتحدة و الاتحاد السوڤييتى السابق بدون مفاوضات رسمية أو أحيانا بدون مفاوضات إطلاقًا (٥) .

تشير التجارب التاريخية إلى نهج آخر مثل لقاءات القمة أو إيفاد مندوبين على مستوى عال ، مثل لقاءات القمة بين العملاقين ، أو إيفاد كيسنجر فى المفاوضات الڤيتنامية ، كما يمكن الإشارة إلى زيارة الرئيس الراحل السادات للقدس عام ١٩٧٧م كوسيلة لمواجهة هذه المشكلة .

أما عقبة التحرك أولاً، فالأغلب أن دور الوساطة و المساعى الحميدة هو أهم سبل التغلب على هذه العقبة، لما يتضمنه هذا النهج من حفظ ماء وجه الطرفين وتجنبها للحرج فى هذا الموقف، مثل عرض القيصر الروسى فى الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م (٦).

من ناحية أخرى، قد يلجأ أحد الأطراف إلى إطلاق مبادرات أو تصريحات غامضة تتضمن عرضًا للتفاوض، و لكن بأسلوب يحفظ ماء الوجه. من ذلك تصريح «هوشى منه»(*) عام ١٩٥٣ م عما إذا كانت فرنسا قد وعت الدرس، و تريد التفاوض (٧).

أما مشكلة الشروط فهى من أكثر الموضوعات صعوبة، و تشير الحالات العملية للمفاوضات إلى عدة حلول.

من ذلك التفاوض حول الشروط ذاتها، و هو ما يعنى ضمنيا التفاوض حول أحد أبعاد موضوع التفاوض ذاته، من ذلك تخلص ڤيتنام من إعلانها ضرورة وقف القصف كشرط لبدء التفاوض بالموافقة على التباحث حول وقف القصف غير المشروط (٨).

الإشارات الضمنية، من ذلك مثلا القول بأنه فى حالة وقف القصف ووقف القتال سنبدأ التفاوض، و هى أحد دروس الحالة الڤيتنامية أيضًا.

الاتجاه نحو الغموض، و تجنب الالتزامات بالتالى (٩).

و بطبيعة الحال فإن دور الوسيط هنا مهم، عندما ينجح فى إقناع الطرف صاحب الشروط بسحب هذه الشروط، بشكل يبدو و كأنه تنازل للوسيط و ليس للطرف الآخر الخصم.

الخطوات الإجرائية لافتتاح التفاوض

من مفارقات موضوع المفاوضات، أنه فى كثير من الأحيان يكون مجرد النجاح

(*) مؤسس الحزب الشيوعى فى الهند الصينية ١٩٣٠م.

فى الوصول إلى مائدة المفاوضات هو نجاحًا ضخمًا أو مهمة عسيرة للغاية بحد ذاتها، كما رأينا من قبل عند استعراض بعض عقبات افتتاح المفاوضات.

و من الواضح مرة أخرى أن كل حالة تفاوضية هى حالة مستقلة بذاتها، و أن هناك فارقًا كبيراً بين مفاوضات تسوية النزاعات الدولية، و بين التفاوض لتنظيم أو لترتيب تعاون بين أطراف دولية معينة، و فى نهاية الأمر - كما سبق - فإن التفاوض يصبح ممكنًا عندما يجد الأطراف أن المشكلة يمكن حلها بشكل مشترك (١٠).

و التفاعل الذى يحدث خلال عملية الاتفاق على مبدأ التفاوض هو فى ذاته عملية تساومية معقدة، سواء فيما يتعلق بالتفاعلات التى تحدث بين الأطراف المهتمة -المعنية و الوسطاء- أو فيما يتعلق بالتفاعلات التى تحدث داخل الدولة التى تقرر التفاوض.

ثم تبدأ عملية أخرى و هى التفاوض للتجهيز للتفاوض، و بطبيعة الحال تتفاوت عملية التجهيز من حيث التعقيد و المدة اللازمة بحسب كل حالة تفاوضية.

و تشمل عملية التجهيز العديد من المسائل أهمها : مكان المفاوضات، و إعداد جدول الأعمال، و اللغة المستخدمة فى التفاوض، و ترتيب الجلوس على مائدة المفاوضات، و سرية أو علنية الجلسات، و التغطية الصحفية و الإعلامية، ودور الطرف الثالث إن وجد، و الزمن المحدد للجلسات، و عملية رفع أعلام الأطراف المشتركة و أحيانًا أطراف المفاوضات (١١). و هذه الخطوات التجهيزية قد تستدعى مبعوث مفاوضات بشأنها أو تساومات ضمنية أو مجرد إخطار و تبادل سريع للآراء.

و لعل مثال مؤتمر جنيف للشرق الأوسط يوضح لنا إلى أى مدى يمكن أن تتعقد هذه الخطوات الإجرائية فى مسائل مثل: رفع العلم، و الأطراف (منظمة التحرير)، و جدول الأعمال (١٢). و أخيراً فإنه من المهم التعرض لمسألة جدول الأعمال، فهى تعنى تحديد المسائل التى سيتم التفاوض حولها و تسلسل ذلك الزمنى، و هى مسألة تبدأ أحيانًا قبل افتتاح المفاوضات، و قد تبدأ بعد هذا الافتتاح، أى أن الأطراف قد تتفق على جدول الأعمال قبل افتتاح التفاوض خلال المباحثات الإجرائية السابقة على هذا الافتتاح أو بعد هذا الافتتاح، و الملاحظ أنه فى

كثير من الأحوال تتعقد هذه المشكلة و تكون سببًا فى حدوث أزمات مختلفة للمفاوضات . و لعل مما يدل على صعوبتها أنه فى مفاوضات حظر التجارب النووية ١٩٥٨م أجريت ١٠ جلسات لوضع قائمة الأعمال، حتى تم الاتفاق على صيغة تقسيم الجلسات على مرحلتين يتعاقب على رئاستها السوفييت و الأمريكان، بحيث يعرض فى كل مرة رئيس الجلسة ما يريد من أعمال (١٣).

وهذا يعنى أن الطرفين عجزا عن الاتفاق على جدول أعمال، و من ثم اكتشف الطرفان صيغة لأخذ وجهتى النظر فى الاعتبار.

و تشير دراسة «پيلار» إلى أنه نادراً ما يستخدم جدول أعمال فى المفاوضات، خاصة مفاوضات تسوية الحروب و الصراعات الدولية، مثل ڤيتنام و الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م، و أنه فى مفاوضات «ميلان» بين جبهة التحرير الجزائرية و فرنسا فى ١٩٦٠م، انهارت المفاوضات بسبب الاختلاف حول هذه المسألة. وإنه فى الحالات التى قام بدراستها كانت الحرب الكورية هى الوحيدة التى طبقت جدول أعمال و كان هذا فقط لمدة أسبوعين، و انهار الموقف بعد ذلك و لم تخضع المفاوضات لنفس الترتيب الذى اتفق عليه فى البداية (١٤).

وفى الواقع أن مشكلة جدول الأعمال تكمن فيما يلى :

(أ) أنه فى كثير من الأحوال لا يكون أطراف النزاع متفقين تمامًا حول طبيعة المشكلة محل التفاوض، من ذلك أنه فى المفاوضات المصرية - البريطانية ٥٣-١٩٥٤م كانت بريطانيا تود لفترة طويلة بحث مسألة اتفاقيات الدفاع، و هو ما لم تكن مصر تريده ؛ الأمر الذى كان أحد أسباب تعقيدات هذه المفاوضات لفترة طويلة.

(ب) أنه ليس من السهل دائمًا توفير تلك الصياغة لبنود الجدول التى تتضمن الحياد بين الأطراف، و هى مشكلة سنراها فى أغلب الحالات التطبيقية، كما يمكن الإشارة إلى أمثلة عديدة تنطبق عليها هاتان الصعوبتان أيضًا، من ذلك أنه فى التسوية الكورية تقدمت كوريا الشمالية بمشروع من أربع نقاط تتضمن تأسيس خط

التقسيم المشهور ٣٨، وسحب كل القوات المسلحة الأجنبية من كوريا، و ترتيبات ملموسة لتحقيق الهدنة، و ترتيبات خاصة بأسرى الحرب بعد الهدنة، ولكن الطرف الآخر كان يرفض البندين الأول و الثانى، و لم يقبل التفاوض على هذه الأسس [١٥].

(جـ) من ناحية أخرى يعانى جدول الأعمال أحيانًا من مشكلة فَقْد المرونة، ومن عدم القدرة على التساوم حول مسائل متعددة بشكل متزامن؛ مما يسمح بتبادل التنازلات، و يشير «پيلار» فى هذا الصدد إلى أنه من السهل الوصول لاتفاق أسرع وبمنفعة مشتركة أكبر عندما يجرى التفاوض حول مسائل متعددة بأكثر من التفاوض حولها بشكل مثالى [١٦]. و هذا يقودنا إلى مسألة الصفقة كما سيأتى بعد قليل.

و مع ذلك فإنه من الصعب تصور ألا يحاول المفاوضون البدء بتحديد جدول للأعمال، و لعل هذا يفسر تعجب «إكلى» من أسباب استغراق كثير من الدبلوماسيين لكثير من الوقت حتى يتوقفوا عن محاولتهم للاتفاق على جدول الأعمال أو حتى عنوان التفاوض [١٧].

و فى الواقع أنه يمكن القول إن الاصطدام بهذه الصعوبات هو جزء من عملية التفاوض و اختبار كل طرف لنوايا و اتجاهات الآخر، وتحديد مجالات التفاوض والتساوم، و يظل المعيار فى مدى إعاقة جدول الأعمال لتطوير التفاوض مرتبطًا بقدرة المفاوضين على الاستجابة السريعة للاتصالات و التفاعلات الأولية التى تحدث فى هذا الصدد، و فى ضوء تقديرهم لمصالح بلادهم.

* * *

الفصل الثانى

تحليل عملية التفاوض

الإطار العام

تناولنا فى دراستنا السابقة للمفاوضات الدولية الاقترابات المختلفة لتشريح أو تحليل عملية التفاوض [١٨]، على أن الهدف من هذا الكتاب ليس إغراق القارئ بالتعقيدات العلمية و الفكرية المحيطة بهذا الموضوع، و إنما اختيار السبيل والأسلوب الأمثل لدليل عملى للتفاوض. و من ثم مرة أخرى سنقتصر على أهم وأفضل الأطر التى قدمت لتحليل عملية التفاوض بشكل عام، وهنا فإن الطرح الذى قدمه «زارتمان» يعد - فى رأينا - من أبسط و أهم المعالجات بهذا الصدد، وبمقتضى هذا الاقتراب فإن الوصول إلى اتفاق أو بشكل عام عملية التفاوض تسير حسب منهجين :

الأول: استقرائى«Inductive» لوضع الاتفاق جزءاً جزءاً بشكل أولى من خلال تبادل التنازلات والتفاهم حول عدد من المسائل التى تشكل عناصر موضوع الاتفاق.

الثانى : استنباطى«Deduction» هو البدء بتأسيس المبادئ العامة أو صيغة عامة تحكم المسألة محل التفاوض، و بعدها العمل لحل مسائل التفاصيل. و أوضح «زارتمان» أن هذين النهجين مع اختلافهما الظاهر مرتبطان، و إن كان هذا لا يمنع من تصارع النهجين، عندما يكون للطرفين إدراكات أو مفاهيم مختلفة للمشكلة، أيًا كانت دوافع هذه الإدراكات المختلفة.

وفى الواقع أن التجارب التفاوضية بشكل أو آخر هى تطبيق لإحدى المدرستين

أو الاقترابين، فإما أن يبدأ الأطراف بالاتفاق على المبادئ العامة (الصيغة) أو يبدأوا بحل القضايا الفرعية، و لكل نتائجه و صعوباته.

و قبل أن نواصل المقارنة بين الاقترابين لا بد من توضيح بعض المفاهيم و النقاط بشأن فكرة «الصيغة» التى طرحها «زارتمان»؛ حيث تحيط بها الكثير من التعقيدات والصعوبات، فهو يعرفها بوصفها إدراكًا مشتركًا أو هيكلا إدراكيًا للإطارات المرجعية أو صيغة مطبقة للعدالة، و هى مفاهيم مختلفة.

فالإدراك المشترك يحدث عندما يجد الأطراف إمكانية للتعامل مع الموضوع بشكل ما أو من خلال منظور معين.

أما الإطارات المرجعية المشتركة، فهى برأيه القيم الثانوية أو المتضمنة التى تعنى دلالات للمسألة محل المناقشة، فمثلاً فى اتفاقية فك الاشتباك بين مصر و إسرائيل خدمت صيغة قرار ٢٤٢ الشهير كإطار مرجعى لتوجيه الاتفاق الجديد.

أما العدالة، فلها معان متعددة، كما تعرفها الفلسفة و علم السياسة، فقد تعنى إعطاء أكثر للأقوى، أو للأضعف، أو قد تعنى عدالة إجرائية التى تتضمن معنى المساواة العددية، و هناك العدالة الجوهرية أو الجزئية حيث كلٌ له تصور عن العدالة، فمثلا فيما يتعلق بتسوية مشكلة الشرق الأوسط يشير «زارتمان» إلى أنه يمكن النظر لتقسيم الأراضى المحتلة كعدالة إجرائية، إلا أن هذا كما يعترف هو نفسه لا يتفق مع مبدأ العدالة الجوهرية بالنسبة للعرب (١٩).

ومن الواضح أن إعداد الصيغة - أو التى تسمى فى أغلب الأحيان بأسس الاتفاق أو مبادئ الاتفاق- ليست بالأمر اليسير، و من هنا انشغل «زارتمان» بوضع أسس نظرية لكيفية إعداد هذه الصيغة فأشار إلى العناصر الآتية :

* الدقة و عدم التحيز، بحيث لا يرفضها أحد الأطراف بسهولة.

* تجنب الكرم المبالغ فيه، حتى لا تثير الشكوك، و من ثم فإن التوازن أمر بالغ الأهمية.

* الشمولية، بمعنى تناول المسائل الرئيسية لموضوع التفاوض، و أن يعنى هذا ضرورة أو حتمية تناول كل أجزاء الموضوع، و يدلل «زارتمان» على نجاح اتفاقية

«سولت» فى ضوء نجاح أطرافها الولايات المتحدة و الاتحاد السوفييتى السابق فى وضع كل المسائل الرئيسية فى الصيغة.

* التوازن و تبادل المسائل المهمة.

* أخيراً عدم إمكانية إحلالها، حيث يجب أن يشعر الطرفان بأنها تحترم مصالح كل منهما بما يحتم أو يحثهما على الانتقال لمرحلة التفاصيل.

و قد أشار «زارتمان» بعمق إلى حتمية التجربة و الخطأ فى عملية إعداد الصيغة، بما يعنيه ذلك من إمكانية التحسين فى الصيغة أو الإضافة أو الاستبعاد للمسائل المثيرة للمتاعب، أو إعادة ترتيب عناصرها بما يمكّن الأطراف من الوصول إلى صيغة تحقق أهدافهم.

يتضح مما سبق أن التوصل إلى صيغة متفق عليها، ليس بالأمر اليسير، و فى الحقيقة أنه بينما يدافع «زارتمان» وكثير من المفاوضين عن أهمية البدء بالتوصل إلى مبادئ متفق عليها فى بداية التفاوض، فإن هناك مدرسة أخرى، لو جاز هذا التعبير، تميل أكثر، إلى أفضلية البدء بالتفاصيل، وترى أن فرص الاتفاق قد يكون أسهل فى هذه الحالة، و قد حدد «زارتمان» و«برمان» وغيرهما بعض المشكلات العملية التى تواجه هذا الاقتراب أى البدء بالصيغة، وأبرزها الآتى :

١- أنه فى بعض الأحيان يتصادم الاقترابان، بمعنى أن يركز طرف على الوصول إلى صيغة، بينما يركز الطرف الآخر على التوصل لحلول للتفاصيل أولا، سواء كان ذلك لأسباب ثقافية أو تكتيكية، و يذكر فى هذا الصدد إجماع الدارسين والمفاوضين الأمريكيين على تركيز السوفييت على التوصل إلى اتفاق حول التفاصيل أولا ، و الأمر الواضح أنه لا يمكن عمل التفاوض من خلال الاقترابين معا، حيث يمكننا افتراض - و لو نظريّا - أنه يمكن التوصل لاتفاق بين أطراف متفاوضين سواء بالاتفاق على الصيغة أو المبادئ العامة أولا، أو بالاتفاق على التفاصيل، و لكن من الصعب توقع حدوث تفاهم، بل الأغلب صدام حاد عندما تتبنى الأطراف اقترابات مختلفة بهذا الصدد؛ حيث سيؤدى هذا إلى تعقيد الموقف بدلاً من تسهيله.

٢- المشكلة الثانية، هى ما يكن تسميته بخطر فقر الصيغة و عجزها عن تقديم

إطار متكامل مشترك، فعندئذ سيصطدم التفاوض حول عناصر و مكونات الاتفاق بعقبات عملية حادة تعقد من التوصل إلى اتفاق.

٣- خطورة إطالة التفاوض حول الصيغة، فقد يحدث أن تستنزف هذه المرحلة جهود أطراف التفاوض؛ بما يسبب صعوبات و إحراجًا مستمراً لهذه الأطراف، وفى دراسة المؤلف عن مفاوضات الجلاء المصرية - البريطانية ١٩٥٣-١٩٥٤م كان طول فترة التوصل إلى صيغة متفق عليها له آثاره السلبية بشكل واضح. ومن ناحية أخرى فإنه فى بعض حالات التفاوض الصعبة، يسيطر على الأطراف أو الوسطاء اقتناع بأن التوصل إلى اتفاق حول بعض التفاصيل سيسهل عملية الاتفاق على الموضوعات الأصعب أو الموضوعات الإطارية، ربما يكون اللجوء لمبدأ التفاوض حول التفاصيل محاولة للتهرب من التفاوض حول المسائل الأصعب، الإطارية أوالصيغة، مثلما رأينا في كثير من مراحل المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية خلال التسعينيات من القرن الماضى و التى تعسرت فى النهاية، بما يقدم دليلاً إضافيا على أن تجنب القضايا الرئيسية بحجة تأجيلها و خلق مناخ إيجابى أولا بين الأطراف لا يسفر عن نتائج إيجابية حقيقية.

و من هنا فإن المؤلف يميل إلى ترجيح الأسباب و الحجج التى أسهب «زارتمان» فى شرحها حول مزايا اقتراب الصيغة أولا و يمكن إجمالها فى الآتى :

- تقديم إطار يساعد على إعطاء هيكل متماسك للاتفاق حول التفاصيل.

-خلق تصورخلاق و إيجابى عن المفاوضات بدلاً من التركيز على التنازلات والحلول الوسط، و بالتالى يخلق مناخًا أكثر صحية لا ينظر فيها للتفاوض كمباراة رياضية فيها تنازلات الخصم مكاسب بينما تنازلات المفاوضات خسائر.

و تشير ملاحظات المؤلف من دراسته للمفاوضات المصرية - البريطانية و لعدد آخر من تجارب التفاوض الدولى، إلى أن الواقع العملى يعرف فى الأغلب تداخلاً بين الاقترابين، كما قد يشهد تضاربًا و مواجهة بين الأطراف لمجرد الاتفاق على أيهما أولاً الصيغة أم التفاصيل؟. فبالفعل شهدت المفاوضات المصرية - البريطانية ١٩٥٣ -١٩٥٤م صعوبات واضحة فى البداية نتيجة عدم اتفاق الطرفين حول أى من النهجين، فبالنسبة لمصر كان الهدف هو الاتفاق على المبادئ و الإطار العام

أولا، أى الانسحاب البريطانى من قاعدة السويس، أما بالنسبة لبريطانيا فكان تجنب التفاصيل مرجعه أن هدفها هو التفاوض حول ترتيبات الانسحاب مع إبقاء القاعدة فى خدمة القوات البريطانية و القوى الغربية فى أى مواجهة مستقبلية ضد الكتلة الشرقية، بمعنى آخر انهارت جولات المفاوضات المستمرة بين الطرفين لوجود اختلاف جوهرى فى رؤية كل منها للصيغة المطلوب التفاوض حولها، و كان تناول بعض التفاصيل خلال المناقشات الإطارية مدعاة لإثارة المزيد من الاختلاف والتناقض؛ حيث إن لكل من الطرفين رؤيته المختلفة للمسألة.

و من ناحية أخرى، فإن الواقع العملى يعرف أيضًا تداخلاً بين الاقترابين، فكثيراً ما يتم التفاوض حول الصيغة والتفاصيل فى آن واحد؛ سواء لأن البحث عن الصيغة المقبولة من الأطراف يقتضى مناقشات مستفيضة حول أحد العناصر أو الترتيبات المكونة لموضوع التفاوض، أو لأنه حتى بعد التوصل إلى صيغة متفق عليها، قد تصطدم المفاوضات بخلاف حاد حول أحد موضوعات تفاصيل الاتفاق؛ مما قد يقتضى العودة لإعادة صياغة الإطار بالتعديل أو الإضافة. و فى جميع الأحوال فإن مرحلة التفاصيل يفترض أن يغلب عليها المناخ الودى غير العدائى، وتقل المخاوف، خلافًا لمرحلة الصيغة التى تقل فيها المجاملات، وتظهر المخاوف من أن تنازلات الخصم ربما كانت خدعة لتحقيق مكاسب من طرف واحد، فضلاً عن أن مرحلة الصيغة تكون مرحلة لكشف وسبر غور الأطراف لبعضها البعض (٢٠).

لغة التفاوض

هذا العنوان فى الحقيقة شديد البساطة، يختزل أصعب الموضوعات وأعقدها، فهو خلاصة تعانق علوم اجتماعية عديدة، تشمل علوم السياسة وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلوم اللغة والاتصال، بما يتميز به من ثراء وخصوبة وتداخل، مثال حى آخر على الارتباط والاعتماد المتبادل بين العلوم والمعارف الإنسانية، فالتفاوض كما نعرف جميعًا عملية تفاعل شفهية بين مجموعة من الأطراف حول موضوع ما، بغرض الوصول إلى اتفاق أو رأى مشترك بين هذه الأطراف.

وتنقسم عملية التفاعل اللغوى بين الأطراف إلى مجموعتين متداخلتين، فالتقسيم صورى إلى حد كبير، ولكنه ضرورى ليس فقط لأغراض التحليل، وإنما أيضًا لفهم عملية التفاوض، فهمًا صحيحًا لا لبس فيه، ومن ثم لتعميق القدرة على إدارتها بالشكل السليم.

أما **المجموعة الأولى**: فهى عملية الجدل والإقناع، أما **المجموعة الثانية**: فهى تكتيكات التساوم. ومشكلة دراسات التفاوض الدولى، أنها أغرقت نفسها فى البحث فى تكتيكات التساوم التى سنتعرض لها بدرجة من التفصيل، وأهملت بدرجة كبيرة العنصر الرئيسى الذى يتم استخدامه فى عملية التفاوض وهو الجدل وأساليب الإقناع، هذا الإهمال أدى إلى نوع من عدم الوضوح والاضطراب فى دراسات التفاوض الدولى عمومًا؛ حيث إنه صرف نظر الباحثين والكتّاب، ومن ثم المعنيين بالتفاوض، عن الأساليب واللغة الرئيسية المستخدمة فى التفاوض، وهى لغة الجدل وأساليب الإقناع. ولأغراض التحليل والتوضيح سنعرض لكل من المجموعتين بالشرح والتوضيح، موضحين التداخل بينهما فى نسيج العملية التفاوضية بشكل قد يصعب الفصل فيه من الناحية العملية. وللحق فإن «إكلى» فى كتابه الشهير «كيف تتفاوض الأمم؟» كان أول من اهتم بشرح وتحليل هذه الأدوات، ثم ما لبث طوفان الدراسات النفسية والسياسية أن تجاهل الاهتمام بهذا الموضوع، متناسيًا طبيعة عملية التفاوض فى حد ذاتها كعملية اتصال شفوى بما يترتب على ذلك من معان ونتائج.

المجموعة الأولى:

١- الجدل وأساليب الإقناع

يخطئ بعض دارسى التفاوض عندما يتناولون أساليب الإقناع بوصفها أحد تكتيكات التساوم؛ حيث إن هذه الرؤية تتضمن بعض الحقيقة وليس كلها، فهى بالفعل أحد تكتيكات التساوم، ولكنها أيضًا عملية مستقلة، لا بد أن تقودنا للدراسات اللغوية والاتصالية بمعناها الواسع، وسنعود مرة أخرى لشرح أسباب

تميز الظاهرة، فيمكن تعريف الجدل أنه أنشطة شفوية تتطلب مضمونًا جوهريا معقدًا نسبيا بمعنى شيء يستحق الجدل حوله.

عملية الجدل تتضمن نشاطين: **أولهما** حل المشاكل، و**ثانيهما** الإقناع. فيما يتعلق بدور الجدل فى عملية حل المشاكل، فهو إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين أطراف التفاوض بما يوفر أو يساعد على إمكانية خلق نوع من الرؤية المشتركة لموضوعات التفاوض، ولا يعنى هذا بالضرورة إيجاد رؤية واحدة، وهنا نجد حصيلة من دروس العلوم النفسية والاجتماعية والاتصالية فى تفسير الأرضية المشتركة المطلوبة لإحداث تأثير الجدل من خلال عدة جوانب.

الجانب الأول: يتعلق بلغة المفاوضات، وبالتحديد التوصل للغة موحدة أو مصطلحات ورموز يتم على أساسها التفاوض، هذا الهيكل الإدراكى يسهل عملية تبادل المقترحات، وفى غيابه تتباطأ عملية التفاوض، وقد يكون فكرة عامة كالمساواة أو العدالة فى مفاوضات السلام، أو المنفعة المشتركة مثلما الحال فى أغلب حالات التفاوض التجارى، أو فى تعريفات مشتركة، أو إجراءات تقييمية، مثل إقامة وحدة سياسية أو اقتصادية... إلخ.

الجانب الثانى: خلق تفاهم متبادل، أو إزالة سوء الفهم الذى يقتضى التفاوض فى كثير من الحالات، وغنى عن البيان أن هذا الجانب يثير إحدى القضايا الكبرى فى دراسات الصراع والتفاوض الدولى؛ حيث يذهب البعض إلى المبالغة فى تقدير وزن العوامل النفسية كدوافع للصراع الدولى، وعندهم أن العناصر النفسية والإدراكية تمثل أهمية كبيرة فى تحريك وإثارة الصراعات، وهى رؤية نعارض بشدة المبالغة فيها؛ لما تتضمنه من منطلقات خاطئة ونتائج مضللة، سنعرض لها فى الفصل الأخير من هذا الكتاب، على أن اعتراضنا على تصور أن الصراعات تنتج عن سوء الفهم، وتقديرنا بأن سوء الفهم لا يشكل فى الأغلب سوى المكوّن الثانوى فى العلاقات الدولية بشكل عام، لا يزيل أهمية هذا العنصر وفائدته فى تسهيل عملية التفاوض، وفى جميع الأحوال تطرح هنا سبل عديدة لمحاولة كسر حلقة سوء الفهم ومنها اقتراحات «رابوبورت» حول تبادل الأدوار، ومعناها ببساطة محاولة الأطراف افتراض أو وضع أنفسهم، كما نقول باللغة البسيطة، محل الأطراف الأخرى، ومحاولة عرض وجهة نظر الطرف الآخر،

ويسير آخرون على نهج آخر وهو تكتيك عرض الذات، أى شرح وجهة النظر بطريقة تسعى إلى اكتساب تعاطف الطرف الآخر [٢١]. وفى نهاية الأمر فإن محاولة إزالة سوء الفهم بين الطرفين والتغلب على الحواجز النفسية، يساعد بدرجة كبيرة فى فرص التوصل إلى اتفاق بين الجانبين.

الجانب الثالث: هو خلق المبدأ الذى سيتم على أساسه الاقتراب من موضوع التفاوض؛ بما يسهل عملية المفاوضات، ويستخدم هذا بشكل خاص فى المفاوضات المعقدة.

أما **الإقناع** فنحن نفضل التعريف الذى ساقه الزميل والصديق العزيز د. عادل عبد اللطيف، فهو عملية اتصالية يقوم بها طرف ما بغرض تعديل سلوك طرف آخر بخصوص موضوع معين، بحيث يصبح سلوك هذا الطرف أكثر مواءمة أو اتفاقًا مع أغراضه أو موقف الطرف الذى يسعى إلى هذا التعديل [٢٢].

ووفقًا لـ «إكلى» فإن أدوات الإقناع هى الحجج والمقترحات. وتلعب الاقتراحات الدور الرئيسى فى هذا الصدد، ونجاحها يتوقف على القدرة على تغيير الحد الأدنى لتوقعات الخصم، وقد ناقش «إكلى» ما اعتبره أفضلية التشدد فى الاقتراحات وعدم مرونتها كسبيل لتغيير توقعات الطرف الآخر، مركزًا على المفاوضات مع السوفييت [٢٣]. ومن الواضح أن إشكالية هذا الطرح أنه يركز الاهتمام على مفاوضات السلام أو المفاوضات لتسوية نزاعات سياسية وعسكرية أو لحل صراعات دولية، متجاهلاً أن القدر الأكبر من المفاوضات الدولية فى العالم المعاصر يتعلق بمفاوضات تعاون وليس تسوية صراعات، ومن ثم فإنه ليس صحيحًا أن الاقتراحات الأفضل هى الأكثر تشددًا فى المفاوضات الدولية، بل الأكثر صحة أن الاقتراحات الأفضل فى التفاوض الدولى هى تلك التى تؤثر على إدراك ورؤية الأطراف الأخرى، وتضع تصورات خلاقة لكيفية التوصل إلى اتفاق بين الطرفين. فعندما تجلس أطراف ما للتفاوض حول اتفاق تجارى أو للتوصل لترتيبات خاصة بحماية البيئة فى مفاوضات متعددة الأطراف، فإن دور الاقتراحات الخلاقة المبنية على فهم عميق للجوانب الفنية الخاصة بموضوع الاتفاق، هو ذلك الأكثر أهمية للتوصل إلى اتفاق.

أما الحجج فهى واضحة فى اللغة، فهى فكرة يقدمها طرف فى مواجهة طرف أو أطراف أخرى لمساندة رأى معين أو التدليل على صحة هذا الرأى، أو لتقديم الاعتراض على فكرة أو اقتراح قدمه الطرف الآخر، سواء لتعارضه مع مبادئ أساسية أو مصالح أو ما إلى ذلك، ويشرح «إكلى» وظائف الحجج فى إبراز جاذبية المقترحات، وتأكيد دوافع حسن النية. من ناحيه أخرى تقدم قوة الحجج أداة مهمة لقياس ثبات الأطراف التفاوضية، فبمقتضى هذا فإنه من الواضح أنه كلما استند المفاوض إلى حجج قوية مؤسسة على اتجاهات الرأى العام فى بلاده أو مبادئ قانونية أو علمية، ويدافع عنها بجدية كلما كانت درجة اقتناع الطرف الآخر بأن احتمالات التنازلات ضعيفة، وأنه سيحتاج إلى وسائل أخرى لزحزحة مواقف هذا الطرف الأول عن مواقفه المتشددة، على أن «إكلى» حذر من عدم المبالغة فى توقع آثار الحجج فى حالة تناقص المصالح أو تباعد وجهات النظر، مشيراً إلى مثال من محاولة «بيرنز» وزير خارجية پولندا مع وزير الخارجية السوڤييتى «مولوتوف» بعد الحرب العالمية الثانية من أن بلاده پولندا المستقلة سوف تكون أفضل للاتحاد السوڤييتى من وقوعها تحت سيطرته، وأن صداقة الشعوب أقوى من صداقة الحكومات، وعلق «إكلى» على هذا بأن الدبلوماسية الدولية ليست مثل مدرسة ثانوية وفق تعبيره؛ حيث يغيّر الناس أفكارهم لأنهم يستمعون لبعض العبارات المنمقة(٢٤).

ومما سبق نستطيع أن نستخلص النتائج الآتية

أن عمليات الجدل والإقناع تشكل الجزء الرئيسى من التفاعلات التى تحدث خلال عملية التفاوض الدولى، وذلك على الأقل من ناحية الوقت الذى يخصص لها.

على أن مدى فعالية تأثير عملية الجدل فى المفاوضات وقدرتها على التأثير على السلوك التفاوضى للطرف الآخر، يرتبط بتوافر عدد من الشروط أو العوامل :

أ- طبيعة المسألة محل التفاوض، فمن الطبيعى أن تسوية صراع مسلح أمر يختلف عن التوصل لاتفاق تعاون ثقافى، ففى الحالة الثانية يفترض أن الجدل والإقناع هما الأداتان الرئيسيتان للتفاوض.

ب- مدى وجود رموز وقيم مشتركة بشكل عام، فالمفترض اليوم أن

مفاوضات داخل المجموعة الأوروبية حول أمور تخص قضية البيئة ستختلف عن مفاوضات بين المجموعة الأوروبية ودول أفريقية حول نفس قضايا البيئة.

جـ- مدى تبلور أفكار أو وجهات نظر الأطراف تجاه المسألة محل المفاوضات. فكلما زاد تبلور وجهات نظر الأطراف كلما زادت قدرتهم على بلورة حجج ومقترحات ذات فعالية فى التأثير على الطرف الآخر، والأمثلة واضحة فى كثير من جوانب العلاقات الدولية، فعلى سبيل المثال كيف تستطيع دولة ما تقديم مقترحات خاصة بإحدى قضايا حماية البيئة، فى وقت لا يتوفر لديها خبراء مختصون وذوو دراية حقيقية بهذه القضايا، أو كيف تستطيع دولة ما أن تقدم مقترحات مقنعة للآخرين فى مؤتمر للسكان أو المرأة، فى وقت تعجز فيه هذه الدولة عن بلورة رؤيتها الداخلية تجاه هذه القضايا لأسباب فكرية أو سياسية أو اجتماعية. بطبيعة الحال قد يمكن أن يكون للمفاوض المتمكن من موضوع التفاوض كخبير السكان أو المدافع عن قضايا المرأة رؤية متكاملة تعكس خبراته ورؤيته العلمية المتميزة، بشكل يتجاوز قدرة أو واقع الدولة التى يمثلها، ولكن يظل مثل هذا الدور الذى كثيراً ما تشهده المؤتمرات الدولية من قبيل الاستثناءات وليس من قبيل القاعدة.

وأخيراً فإنه مع التسليم بالمساحة الكبيرة التى تشغلها عمليتا الجدل والإقناع فى عملية التفاوض، فإننا نسلم مع «إكلى» فى الوقت نفسه بأنه فى حالة تناقض المصالح يقل دور وتأثير الجدل فى العملية التفاوضية، بينما فى حالات الصراع فإن عوامل القوة والتكتيكات والتساوم والمصالح تكون لتأثيرها الصدارة، ويكون تأثير الجدل ثانويًا أو على الأقل له مكانة أدنى.

المجموعة الثانية:

٢- تكتيكات التأثير أو التساوم

كان من الطبيعى أن يكون هذا الجانب فى عمليات التفاعل التفاوضى محل الاهتمام الأكبر من دارسى العلاقات الدولية عند تناولهم لموضوع التفاوض الدولى، بحكم محورية مفهوم القوة فى علم السياسة بشكل عام، وبحكم تركز اهتمام

الدبلوماسيين والمراقبين لنوع معين من المفاوضات الدولية وتحديداً مفاوضات تسوية النزاعات السياسية والعسكرية، والتى يمكن تسميتها أيضًا بمفاوضات السلام، مع أن هذا النوع من المفاوضات لا يشكل إلا النزر اليسير من الكم الهائل من أنواع التفاعلات التفاوضية. وفى جميع الأحوال فإنه من المفيد استثمار إسهامات هذه الدراسات المهمة فى إثراء فهمنا وتناولنا لموضوع الصراع الدولى. وفى الواقع أن التراث الخصب لدراسات التساوم «Bargaining» يرجع إلى العصور الوسطى وعصر النهضة ممثلة فى أعمال «ميكافيلى» و«هوبز» و«مونتسكيو»، ثم شهدت طفرة مع دراسات «شيلنج» فى الستينيات [٢٥]. ويعتبر التطور فى دراسات تكتيكات التساوم هو مركز التطور الذى لحقت به، بل ودار حوله تطوير دراسة المفاوضات الدولية، ويمكن تصنيف هذه التكتيكات أو الأساليب بشكل مختصر فى الوعود والمكافآت والتهديدات والإجبار، ثم أخيراً الأعمال العسكرية. وفيما يلى عرض مختصر لهذه الأدوات وكيفية توظيفها فى عملية التفاوض.

أولاً: الوعود والمكافآت

الوعود عملية اتصالية، تتضمن النية فى مساعدة أو إفادة الطرف الآخر مستقبليا، وذلك فى حالة تصرفه خلال التفاوض بشكل معين [٢٦]. والوعود والمكافآت تصنف فى صورتين رئيسيتين تسميان وعوداً مرتبطة أو ملتزمة «Commttted»، وعوداً غير مرتبطة أو غير ملتزمة «Uncommitted»، وهذا التصنيف على أساس مدى الوضوح، فإذا كان الوعد محدداً وواضحًا من حيث ما سيقدم وما هو مطلوب كمقابل له اعتبر مرتبطًا، ولكن إذا لم يفصح المفاوض عما سيقدمه أو عما يريد بوضوح، فإنه يصبح غير مرتبط. فإذا رصدت دولة (أ) مساعدات فنية معينة بمقدار نقدى معين مقابل تجاوب الدولة (ب) وقبولها للعرض التفاوضى للدولة (أ) أو تقديم تنازلات معينة تسعى إليها خلال المفاوضات فإن هذا الوعد يعتبر من النوع المرتبط، إما إذا أطلقت الدولة (أ) تصريحًا علنيا أو داخل قاعة التفاوض بأنها ستنظر فى تقديم مساعدات فى حالة الاتفاق، أو أنها ستعمل على تطوير العلاقات بين البلدين، فإن هذا النوع من الوعود يسمى وعداً غير مرتبط؛ لأنه يجنب الدولة التى تصدره الحرج. ومن الطبيعى أن فعالية الوعود

وقدرتها على التأثير تتوقف على عدد من العوامل أهمها: المصداقية، والحجم النسبى لهذا الوعد، والموارد والمهارات والهيبة. فالدولة التى تفتقر سمعتها للمصداقية، و لا تلتزم بوعودها بعد الانتهاء من المفاوضات أو بعد تحقيقها لأهدافها، تفقد وعودها مصداقيتها، والدولة أو الطرف الذى يعد بوعود ضخمة لا تتناسب مع إمكاناته أو تتعلق وعوده بإمكانات طرف آخر (من ذلك الوعد بإقناع طرف ثالث بتقديم مساعدات أو عقد اتفاقات اقتصادية. . . إلخ)، أيضًا لا تكتسب وعوده وزنًا كافيًا، كما أن امتلاك الدولة القدرة على تقديم الوعد لا يعنى بالضرورة فعاليته فى التأثير كأداة تفاوضية؛ إذ لا بد أن يكون الطرف الآخر محتاجًا لهذا الوعد، وأن يتضمن قيمة معينة تجعل من المناسب للطرف الآخر قبولها.

و من الطبيعى أنه فى المفاوضات و العلاقات الدولية لا حدود لأشكال الوعود من سياسية و اقتصادية و عسكرية و حتى التصويت فى المنظمات الدولية؛ حيث يصبح التصويت لصالح قضية معينة أو دولة معينة فى أحد المؤتمرات أو المنظمات الدولية سلعة تساومية تقدم كوعد مقابل التجاوب فى مفاوضات ما.

ثانيا: التحذيرات و التهديدات

المعروف أن دراسات الصراع و التساوم الدولى انشغلت بهاتين الأداتين أى التحذيرات و التهديدات و جعلتهما محورًا لكثير من الكتابات و التحليلات، وقبل أن نتناول كيفية توظيف هاتين الأداتين فى التساوم والتفاوض، يلزم توضيح فارق مهم فى دلالة المصطلحين، و هذا الفارق واضح لغويا و فكريا سواء فى اللغة العربية أو اللغة الإنجليزية بين التحذير « Warning» والتهديد « Threat» رغم أن كليهما محاولة للتأثير السلبى على طرف آخر، فالفارق هو أن الخسارة التى تلحق بالطرف الآخر فى حالة التحذير ليست من المصدر، وإنما من قوانين طبيعية أو تطورات اقتصادية أوعموما من أى مصدر خلاف الذى يقدم التهديد، أو من المصدر رغما عنه، أما التهديد فالمصدر أو الطرف الذى يقدم التهديد هو الذى سينفذ التهديد أو الضرر بالطرف الآخر.

فعندما يحذر طرف ما طرفًا آخر بأن عدم توقيع اتفاقية معينة لتنظيم مياه النهر أو

المياه الإقليمية، قد يؤدى إلى كارثة بيئية أو عدم تحقق استفادة الطرفين الاقتصادية بالشكل الأمثل، فإن الأمر يختلف عن تهديده بأن عدم التجاوب و توقيع هذه الاتفاقية سيؤدى إلى فرض عقوبات اقتصادية معينة أو تقييد حركة الأفراد بين البلدين. . . إلخ. و من هنا فإن المقارنة بين التحذيرات و التهديدات تقدم مادة خصبة فى العلاقات الدولية؛ حيث لا حدود للأنماط العديدة من أشكال التحذيرات التى يوظفها طرف ما للتأثير على الطرف الآخر لانتهاج سلوك تفاوض معين، و هو ما قد يشكل مادة خصبة ليس فقط فى توظيف علاقات وترتيبات قائمة بحكم الطبيعة و الجغرافيا، و إنما أيضًا لخلق و إبداع صور من التحذيرات لتوظيفها فى التفاوض وحث الطرف الآخر على تعديل سلوكه التفاوضى، بما فى ذلك ابتكار عدو وهمى وتحذير الطرف الآخر من هذا العدو حتى و لو كان ذلك بلا أساس، بشرط ألا يعرض مصداقيته أو علاقته بالطرف الآخر للاهتزاز.

أما التهديدات فقد ميز «شيلنج» بين التهديدات الملزمة وتلك غير الملزمة مثل حالة الوعود. ومن ناحية أخرى فإنه من المفيد أن نلاحظ أن الأساس فى العلاقة التهديدية فى رأى البعض أنها علاقة سيكولوچية لا يقصد بها المنع الطبيعى و إنما التأثير على دوافع و إرادة الهدف، فالعمل المهدد به مؤذ للطرفين، و لو لم يكن كذلك لنفذه الطرف المصدر، و من هنا فإن للطرفين مصلحة فى منع تنفيذ هذا التهديد (٢٧)، و هى التى تتطلب أن ينجز الهدف تصرفات معينة لتجنب عقوبة ما، من ناحية يميز آخرون بين تهديدات موجهة من المصدر للهدف، و تهديدات أخرى موقفية مرتبطة بشئون معينة، من ذلك مبدأ «هالشتاين» الألمانى الذى وجهته ألمانيا الغربية سابقًا ضد من يعترف بألمانيا الشرقية، أو المقاطعة العربية ضد الدول والشركات التى تتعامل مع إسرائيل. بالإضافة إلى ذلك هناك التمييز بين التهديدات الصريحة و الضمنية (٢٨).

ومن السهل استنتاج أن التهديدات الصريحة تعرض من يستخدمها للدرجة من الحرج. و من المنطقى أيضًا توقع أهمية المصداقية فى تحديد فعالية التهديدات، والتى تتوقف بدورها على العديد من العوامل، مثلما رأينا فى مسألة الوعود كالنفوذ والموارد و السمعة التساومية، و طبيعة العلاقة بين المصدر و الهدف، ففى حالة

علاقات الصداقة يستبعد توقع تهديد يوقع الأذى بالطرف الآخر، خلافًا لعلاقات الكراهية و العداء.

و لقد اهتم كثير من المحللين والمفاوضين بفهم كيفية عمل وتأثير التهديدات خلال التفاوض، فمن ناحية كشفت بعض الدراسات عن أن كثرة التهديدات، تؤدى إلى مناخ تنافسى يضعف من إمكانية الوصول لاتفاق، خاصة فى حالة وجود درجة من توازن القوى بين الطرفين. و يركز البعض بشكل خاص على عدم فعالية استخدام التهديدات من جانب الوسطاء، من حيث إفساد هذا المناخ للعلاقة بين الوسيط و الأطراف أو أحد الأطراف، و إن كان البعض قد أوضحوا أن نجاح «كسينجر» فى توظيف التهديدات لإنجاز اتفاقية فض الاشتباك بين مصر وإسرائيل، بوصف هذا النجاح يدخل ضمن الاستثناءات و ليس القاعدة فى هذا الصدد (٢٩).

وتشهد ساحة العلاقات والمفاوضات الدولية العديد من حالات إصدار تهديدات لا تنفذ، من ذلك تهديد بريطانيا فى مفاوضاتها مع السوق الأوروبية المشتركة عام ١٩٥٨م باتخاذ أسلوب المعاملة بالمثل اقتصاديا إن لم يتم ضم بريطانيا، و هو ما لم تستجب له الدول الست أعضاء السوق الأوروبية آنذاك، كما لم تنفذ بريطانيا تهديداتها (٣٠).

و فى حالات أخرى يضطر الطرف مصدر التهديد للإقدام على تنفيذ ما هدد به نظراً لعدم تجاوب الهدف، و هنا يتحول التهديد من علاقة سيكولوجية إلى فعل، يعتبر أداة أخرى من أدوات التأثير وهى الإجبار.

ثالثا: الإجبار

وهو أداة أكثر هجومية و عدوانية، تعنى اتخاذ خطوات معينة أو محددة لفرض سياسة أو سلوك معين لكى يتجنب الهدف عقابًا أشد، ووفقًا لتحليلات العلاقات الدولية تقع عمليات الإجبار فى مرحلة وسط بين التهديد و الأعمال العسكرية، من ذلك فرض عقوبات اقتصادية محدودة أو شاملة على الطرف الآخر لإجباره على التخلى عن سلوك معين أو تقديم تنازلات معينة، هنا قد تُستخدم هذه الأداة جزئيًا بحيث يجد الطرف الآخر أن الاستمرار فى العقاب سيحدث به ضرراً يفوق ما

يتحمله الطرف المصدر، تتعقد المسألة إذا كان الطرف مصدر الإجبار أى الذى سيفرض مثلاً عقوبات اقتصادية سيتعرض لخسائر تساوى أو تفوق ما يتحمله الطرف الهدف، عندئذ يصبح اللجوء إلى هذه الوسيلة مثاراً لتساؤلات جدية حول فعالية هذه الأداة ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التفاوضية للدولة مصدر الإجبار. وقد يكون الإجبار ضمنيًا أو بمثابة الحد الزمنى للمفاوضات، مثل ضرورة التوصل لاتفاق إعفاءات جمركية متبادلة قبل سريان قانون داخل إحدى الدول الأطراف بشأن تنظيم القواعد والتعريفات الجمركية بشكل عام أو فيما يتعلق بسلع معينة.

رابعًا: الأعمال العسكرية

وهى الأداة التى تمثل قمة الإجبار، وتعنى استخدام الأعمال العسكرية بقصد التأثير فى سير المفاوضات. وهى أداة يتم اللجوء إليها بشكل خاص فى مفاوضات تسوية النزاعات العسكرية بقصد تحسين نتائج المفاوضات أو التأثير على تشدد الخصم، من ثم فهى حالة محدودة لا تسرى على كافة أشكال التفاوض الدولى، رأينا ذلك فى القصف الأمريكى الجوى العنيف لـ «هانوى» خلال المراحل الأخيرة للمفاوضات بين البلدين، وهنا يتباين التقييم لمدى فعالية وتأثير هذه الأداة، فالبعض مثلاً يرى أن قصف هانوى لم يؤثر على السلوك التنازلى الڤيتنامى، وإنما بدا الأمر فحسب وكأنه تغطية على الاعتراف الأمريكى بالهزيمة وخسارة الحرب، ولهذا نرى أن «پيلار» فى دراسته الرائدة عن تحليل مفاوضات السلام يشير إلى أن الاستجابة لهذه الأداة تتوقف على العديد من العوامل أهمها :

١- **تكاليف الحرب**: وعنصر التكلفة هنا نسبى، بمعنى أنه يختلف بحسب النظم والأهداف، فيشير مثلاً إلى أن احتلال پاريس أمر يختلف عن احتلال واشنطن، فالأولى تمثل لدى فرنسا أهمية تزيد عن أهمية واشنطن للولايات المتحدة، ولعلنا نشير هنا إلى أن المقاومة العراقية القوية ضد قوات الغزو الأمريكية - البريطانية فى كافة المدن العراقية لم تنهار، إلا بعد انهيار العاصمة العراقية بغداد بشكل مفاجئ وسريع. كما يوضح «پيلار» أيضًا أن قصف المدنيين أمر يختلف فى النظم الشمولية عنه فى النظم الديموقراطية، وحتى فى النظم الأخيرة يختلف الأمر عندما يتعلق بكرامة ووجود الدولة، مثلما حدث فى تحمل لندن للقصف العنيف والمستمر

خلال الحرب العالمية الثانية .

٢ - **صعوبة تفسير أهداف العدو من هذه الأعمال العسكرية** : فأحيانًا قد تتباين مناهج قياس الأنشطة العسكرية أو مستويات العنف ، والأخطر من ذلك أن الضغوط التى تسفر عن تلقى هجوم عنيف قد تؤدى إلى تقليل أو إضعاف القدرات الإدراكية للهدف ، كما أن «پيلار» يوضح عن حق أن الضغوط العسكرية قد تؤدى إلى مزيد من التشدد ، وربما سحب تنازلات سبق تقديمها ؛ لأن توظيف هذه الأداة خلال التفاوض يمس بالسمعة العسكرية والسياسية للطرف الآخر ، ومن هنا فنحن نتفق مع «پيلار» فى أن الاستجابة الدبلوماسية للأنشطة العسكرية هى متغير معقد ولا يبدو أنه سيحقق بالضرورة إجبار الخصم على تقديم تنازلات تفاوضية ، فقد يسفر ،على العكس ، إما عن اندلاع القتال مرة أخرى وصعوبة العودة لمائدة التفاوض أو تعقد المناخ السائد بين الأطراف وصعوبة الإقدام على أى تنازلات تالية .

والجدير بالذكر أن «پيلار» قد بنى استنتاجاته هذه على تحليل ودراسة خمسة نماذج لمفاوضات سلام عقب حرب وهى : الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م ، الحرب الروسية - اليابانية ١٩٠٥م، الحرب الكورية ٥٠ - ١٩٥٣م، الحرب الجزائرية ٥٤-١٩٦٣م، ثم الحرب الڤيتنامية ٧٠-١٩٧٥ م، فعلى سبيل المثال أشار إلى أن حرق واشنطن فى الحرب الأمريكية - البريطانية ١٨١٢م و خروج الحكومة الأمريكية و الرئيس للمرتفعات ، لم يسبب فارقًا كبيرًا لبقية الولايات المتحدة خلافًا لموضع مدن كپاريس (أو بغداد أو القاهرة) بالنسبة لدولهم ، كما أوضح «پيلار» مثلاً فى حالة التصعيد العسكرى الفرنسى فى الجزائر أنه كان فى جانب كبير منه موجهًا للاستهلاك المحلى الفرنسى للتغطية على إدراك «ديجول» بحتمية الانسحاب الفرنسى فى النهاية [٣١] .

أدوات تأثير الوسيط

أشرنا عند تناول دور الوساطة فى عملية التفاوض ، إلى أن الوسيط لا بد أن يلجأ إلى عدد من الأدوات لتمكنه من القيام بمهمته فى التقريب بين وجهات نظر ومواقف الأطراف المعنية بالتفاوض ، و أشرنا إلى أن هذه الأدوات فى مجملها لا

تنفصل عن الأدوات التى تُستخدم فى المفاوضات، أى أنها بدورها تنقسم إلى مجموعتين متداخلتين و نفصل بينهما فقط لأغراض التحليل و هما الجدل ووسائل الإقناع من ناحية، و من ناحية أخرى أدوات التأثير. و المفروض أن منطق عملية الوساطة و كونها محاولة تقريب بين الطرفين أنها ستعتمد بالدرجة الأكبر على عملية الإقناع و اكتشاف البدائل و تقديم الاقتراحات، مثلا الوساطة النرويجية بين إسرائيل و منظمة التحرير الفلسطينية فى ١٩٩٣م، أو الوساطة المصرية بين قطر والبحرين فى نهاية النصف الأول من تسعينيات القرن الماضى اعتمدت أكثر على الإقناع، أما أدوات التأثير، فكما يقول البعض فإنه نظراً للمعرفة المتزايدة بحدود استخدام الأدوات السلبية و خاصة الإجبار، فإن عنصرى الوعود و المكافآت سيكونان الأوضح فى حالات الوساطة، و خاصة إذا كان الطرف الذى يقوم بهما دولة عظمى [٣٢]. و مع ذلك فقد رأينا كيف استخدمت الولايات المتحدة أداة التهديد سواء فى دورها فى مفاوضات فك الاشتباك، أو فى مراحل عديدة فى المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية.

وعموماً فإن حقيقة تفضيل الاعتماد على وسيلتى الإقناع و المكافآت لا تمنع من قيام الوسيط بتوظيف ما يراه من أدوات لتحقيق أهدافه، حتى تلك التى يصفها أحد الباحثين الرئيسيين فى موضوع الوساطة من علاقة بين الوسيط والهيئة الناخبة للمفاوض، من خلال قيام الوسيط بإصدار تصريحات تحاول التأثير فى اتجاهات الرأى العام لدى أحد أطراف التفاوض، بما يؤثر على السلوك التفاوضى لحكومتها، وهو ما رأيناه كنمط متكرر فى الدور الأمريكى فى مفاوضات الشرق الأوسط تجاه أطراف النزاع بدرجات مختلفة من مرحلة لأخرى.

و فيما يؤكد مدى تعقد عملية الوساطة قيام الوسيط أحياناً بحث أطراف أخرى للتأثير على الأطراف المعنية بالمفاوضات، من ذلك دعوة «دالاس» لبعض الأطراف العربية لتشجيع مصر على الاعتدال فى موقفها التفاوضى فى اتفاقية الجلاء (وهى الدراسة التى أشرنا إليها فيما سبق)، وما تقوم به الولايات المتحدة بشكل مستمر فى حث أطراف عربية عديدة للضغط على الجانب الفلسطينى فى المفاوضات مع إسرائيل.

ومن المفيد أن نتأمل فى العوامل التى تتوقف عليها فعالية الوساطة، و قد سبق أن أشرنا إلى خلاصة الدراسات المختلفة فى هذا الصدد و التى تضمنت الآتى :

أ- من المرجح أنه كلما زاد تناقض المصالح وحدوث النزاع حول مصالح كبيرة، كلما زادت أهمية الوساطة، خلافًا للتناقضات الصغيرة فى المسائل؛ حيث يتبين أن الاتفاق أسهل فى غياب عملية الوساطة و أن الحاجة تقل إلى الوساطة فى هذه الحالة(٣٣).

ب- الاعتماد المتبادل، حيث إنه كلما زاد الاعتماد المتبادل بين الوسيط و أطراف التفاوض، كلما زادت قدرته على التأثير على هذه الأطراف، و كلما زاد الشعور بالاعتماد المتبادل المستقبلى كلما زادت قدرة الوسيط على إقناع أطراف التفاوض بالتجاوب مع مقترحاته و حججه.

جـ- كما أن عوامل الجاذبية و التماثل تزيد من قدرة الوسيط، فتشابه النظم السياسية أو التوجهات السياسية أو الثقافية يخلق مناخًا إيجابيًا فى العلاقة بين الوسيط و أطراف التفاوض تزيد من الاتجاهات التعاونية و نجاح المفاوضات.

د- مدى قوة الوسيط وقدرته على التأثير، و هنا أيضًا القوة نسبية و تشمل عنصر مهارة الوسيط و قدراته التساومية (٣٤).

* * *

الخلاصة

تتسم عملية إدارة التفاوض بالتعقيد و الحيوية الواضحة، و تستخدم الأطراف والوسطاء و حتى الأطراف الأخرى التى تحاول التأثير السلبى على المفاوضات، لغة خاصة بالمفاوضات، وهى نسيج معقد من التفاعلات الشفهية القائمة أساسًا على الجدل و الإقناع، تدمجها بشكل مركب مع عدد من أدوات التأثير و التساوم الأخرى التى تلجأ إليها للتأثير على سلوك و توجهات الأطراف الأخرى فى المفاوضات، و فى الغالب فإن استخدام أدوات التأثير و التساوم يقل بشدة فى أنواع معينة من المفاوضات عن غيرها. و هذه اللغة المركبة و المعقدة يشترك فى استخدامها كل من الأطراف والوسطاء، أما الأطراف الأخرى التى تحاول التأثير السلبى على المفاوضات، فتستخدم أدواتها سواء التساومية أو الإقناعية لمحاولة منع الأطراف من التوصل إلى اتفاق، سواء بالتعامل المباشر معهم أو بالتعامل الضمنى و أحيانًا غير المباشر من منطلق إدراكها- هذه الأطراف الأخرى- أن مصالحها ستتأثر سلبًا فى حالة التوصل لاتفاق.

والمفاوض الماهر هو من يستطيع أن يعد حججه و مقترحاته بشكل دقيق ومناسب، و هو الذى يعرف متى و كيف يستخدم أدوات التأثير التساومية للتأثير على الطرف أو الأطراف الأخرى؛ لأن هذه الأدوات - كما رأينا من قبل - قد تخدم أغراض التفاوض، كما أنها قد تعرقل المفاوضات و تمنع الوصول إلى اتفاق يحقق مصالح حتى من يستخدمها، لهذا يجب الحرص الشديد فى إعداد نسيج اللغة التى يستخدمها المفاوض، و يقودنا هذا إلى خطوة أخرى و هى عملية تبادل التنازلات، و هو ما سيعالجه الفصل التالى .

* * *

الفصل الثالث
عملية الوصول لاتفاق

تمهيد

تعرضنا فى الفصول السابقة للظروف و العوامل التى تشكل و تصيغ المواقف التفاوضية، ثم ملابسات التمهيد و الإعداد للتفاوض، ثم عرضنا لمكونات اللغة التى يتم بها التفاوض، و يتناول هذا الفصل كيفية التفاعل بين الأطراف و العملية المعقدة التى يتم بها التوصل إلى اتفاق أو عدم اتفاق .

ملاحظات حول السلوك التنازلى

السلوك التنازلى أو عملية تبادل أو عدم تبادل التنازلات هو أحد الأبعاد الرئيسية للسلوك التفاوضى، بل يرى البعض ظاهرة التفاوض من خلال ظاهرة التنازلات، حتى إن أحد التعريفات غير الشائعة للتفاوض هو أنه ليس إلا تبادل التنازلات[٣٥]. على أن هذا التعريف غير دقيق، فلا يمكن تحليل أو وصف ظاهرة ما بتحليل أحد مكوناتها، فالتفاوض لا يشمل فقط التنازلات، بل قد يشمل أيضًا عملية خلق حلول جديدة و إطارات متنوعة .

كما أن السلوك التنازلى لا يتطابق مع السلوك التساومى، بل هو نتاج تفاعل استراتيچيات التساوم و التفاعل التفاوضى بشكل عام بشقيه التساومى و الجدلى الإقناعى، فهو قمة عملية التفاوض التى تبدو على السطح، بينما يحركه أى هذا السلوك التنازلى، نسيج معقد و متشابك من العوامل، يكفى أن نشير هنا إلى أن

التنازلات من طرف (أ) مثلاً لا تتم فقط نتيجة عوامل نابعة من محاولات تأثير الطرف الآخر (ب) سواء بالجدل و الإقناع أو باستخدام أدوات التساوم سابقة الذكر، بل قد تحدث هذه التنازلات نتيجة لعوامل ذاتية داخلية ، مثل أن يحدث التنازل في مفاوضات تجارية نتيجة صراعات داخلية على السلطة ، كما قد تحدث التنازلات نتيجة لضغوط و مؤثرات خارجية لا تنبع من الطرف الآخر (ب) وإنما نتاج تأثيرات لطرف ثالث خارجي أو ظروف دولية أو إقليمية طارئة (انهيار أسعار النفط ، ارتفاع أسعار الدولار الأمريكي . . . إلخ).

و التشابك بين السلوك التفاوضي و السلوك التنازلي أمر واضح ليس بحاجة لشرح ، و لكن الاختلاف أيضًا بين الظاهرتين ، يجعل من المهم فهم و تحليل هذه الظاهرة أي السلوك التنازلي ، بوصف هذا البعد إحدى المسائل الرئيسية التي تشغل بال الباحثين و الممارسين العمليين .

و ربما كان السؤال الأهم لأي مفاوض ، ليس : ما تأثير الشخصية القومية للمفاوض الآخر على سلوكه التفاوضي بشكل ما ؟ ، و إنما هو : هل هذا المفاوض الآخر لديه نمط معين للسلوك التنازلي بصرف النظر عما إذا كان هذا النمط نتاج النظام السياسي و الاقتصادي لهذا الطرف بالأساس أم للشخصية القومية و طبائع هذا الشعب تأثير على هذا النمط السلوكي؟ ، ففي نهاية الأمر سينشغل أي مفاوض بمعرفة ما إذا كان النمط السلوكي قائمًا ، أم لا ، و هل يمكن التنبؤ بتوقيت التنازلات .

السلوك التنازلي الأمثل

و طبيعي أن الباحثين و المفاوضين يقدمون نصائحهم و خبراتهم عن أفضل نمط سلوكي في موضوع التنازلات ، فمثلاً «سيجل» و«فوركر» يقترحان افتتاح التفاوض بمطلب متشدد ، ثم تقديم التنازلات بمعدلات صغيرة .

ويصنف آخرون الأنماط المختلفة فيشيرون إلى الآتي :

- نمط سلوكي تنازلي متشدد ، يبدأ بعرض متطرف ، ولدى هذا النمط فإن المعاملة

بالمثل لا تعنى سوى تقديم تنازل حده الأقصى معادل لذلك الذى يقدمه الخصم . ويقابله نمط سلوكى غير متشدد .

– نمط تقديم تنازلات صغيرة متكررة و قليلة ، و لكن الاعتماد على فكرة التكرار بحيث يبدو هذا الطرف وكأنه يواصل التنازلات ، بينما فى الحقيقة أن مجمل تنازلاته لا ترقى إلى تنازل كبير واحد .

– نمط التنازل فى النهاية أو الفرصة الأخيرة .

وفى الحقيقة أن هذه الأطروحات كلها مفيدة ، ولكنها مثل كافة النصائح فى عالم السياسة و الدبلوماسية يجب النظر إليها بشكل نسبى ، فإذا كانت روشتة الأطباء قابلة للخلاف و التباين الشديد والخطأ الشديد ، فليس ثمة نصيحة واحدة تصلح لكل زمان و مكان و لكل حالة تفاوضية ، و لكل مفاوض ، ففى نهاية الأمر هذه الأنماط السابقة تشكل أطراً استرشادية ، على المفاوض أن يدرسها بعناية قبل اختيار و تنفيذ أحدها أو غيرها للحصول على أفضل نتائج ممكنة .

١- محددات السلوك التنازلى

السلوك التنازلى لأى طرف إذن هو خلاصة كافة التفاعلات و المؤثرات التى سبق تناولها ، بمعنى أنه نتاج كافة محددات الموقف التفاوضى لأى طرف ، و كذلك نتاج المؤثرات النابعة من الطرف الآخر ، و من الأطراف المعنية ، و لكن ثمة عوامل أخرى بالغة الأهمية و يكون لها تأثيرها المهم و بعضها ربما يكون غير متوقع فى البداية ، و بعضها يدخل فى صلب المحددات التى تؤثر على عملية التفاوض .

الضغوط الزمنية

المعروف أن مسألة الضغوط الزمنية هى أحد الأبعاد بالغة الأهمية فى الحياة العملية فى مجالات الإدارة و القيادة ، و تشغل بال الباحثين فى كثير من فروع العلوم الاجتماعية خاصة العلوم السياسية و الإدارية ، و المفترض أنه فى أغلب حالات التفاوض فى القضايا التجارية أو القضايا الدولية بمختلف أشكالها ، يواجه المفاوضون أشكالاً ناتجة عن الضغوط الزمنية بدرجة أو أخرى ، و من مرحلة إلى أخرى .

و تشير أغلب الدراسات التى أجراها علماء نفس اجتماعى أمريكيون إلى أن معدل التنازلات يزيد فى ظل الضغوط الزمنية العالية، إلا أن البعض لاحظ، و قد يكون هذا أمراً ممكنًا بدرجة كبيرة، أنه كلما زاد معدل الضغوط الزمنية، كلما دفع هذا الأطراف أو بعضهم على الأقل للتشدد و التصلب؛ نتيجة خشيتهم من آثار هذه الضغوط على مصالحهم أو سمعتهم (٣٦)، كما قد يثير هذا لدى بعض المفاوضين المهرة دافعًا قويا لمحاولة استثمار هذه الضغوط للحصول على تنازلات من الطرف أو الأطراف الأخرى، و هو ما قد يؤدى نظريا فى حالة توفر عنصر المهارة لدى الجانبين إلى استثارة عوامل التشدد لدى الجانبين، و يتحول الأمر إلى مباراة فى الأعصاب و التشدد، قد تعرقل عملية التوصل إلى اتفاق.

المعرفـة

والمقصود هنا مدى معرفة المفاوض بمقاصد و نوايا و ظروف الطرف الآخر. وعلى الرغم من أهمية هذا البعد الواضحة، فإنه من الملفت أنها كانت محل اهتمام دراسات قليلة فى موضوع التفاوض الدولى، صحيح أن كل حديثنا عن محددات التفاوض يصب فى خانة المعرفة هذه، إلا أن القليل هو من حاول دراسة أو قياس أثر هذه المعرفة أو هذا البعد المباشر، سواء فى السلوك التساومى أو فى السلوك التفاوضى بشكل عام.

بل إن إحدى الدراسات المهمة فى السلوك التنازلى خلصت إلى أن هذه المعرفة تؤدى إلى نتائج سلبية؛ حيث خلصت إلى أن ذوى المعرفة يعرضون تنازلات أكثر من غير ذوى المعرفة؛ إذ يميل الأخيرون إلى أخذ وقت أطول للاتفاق، و يحصلون على ميزة كبيرة فى اتفاقهم بخلاف المساومين من ذوى المعرفة، واستندت هذه الدراسة إلى ما ذكره «شيلنج» الباحث المعروف فى دراسات الصراع الدولى من أن الطرف صاحب المعرفة تعوقه هذه المعرفة كما تعوقه قيمة العدالة من استغلال هذه الميزة (٣٧).

و فى رأينا أن هذا الرأى لا يستند إلى حجج قوية كافية، و ربما فقط إلا إذا كان صاحب المعرفة هو الطرف الأضعف الذى يدرك نية الآخر فى إيقاع الضرر به إن لم

يستجب. كما أن هذه النتائج تبدو من التبسيط المخل بحيث تكاد النصيحة التى تقدمها «تجنب المعرفة عن نوايا الخصم، وإلا ستتنازل أكثر» ؛ لأن هذا ليس حقيقيًا وليس واقعيًا. ذلك أننا نفترض أنه كلما زادت معرفة المفاوض بالآخر كلما زادت قدرته على التفاوض بشكل أفضل، المعرفة هنا ليست مجرد المعلومات الوافية، وإنما التقديرات السليمة المحسوبة.

و قد يدخل ضمن مسألة المعرفة البعد الإدراكى، وإن كان الإدراك ينصب أساسًا على كيفية رؤية و إدراك تصرفات و سلوك الطرف الآخر، هنا نجد بعض الملاحظات الجديرة بالنقاش، فـ«زارتمان» أشار إلى أنه بقدر سرعة المفاوض أو اللاعب فى توقع تنازل خصمه قدر ما يزيد من مطالبه (٣٨).

بينما أشارت دراسة أخرى إلى أن التنازلات غير المقصودة أو غير المتنبأ بها تشجع الخصم على تكييف استراتيجية التشدد (٣٩).

مهارة المفاوض و السلوك التنازلى

من المفيد أن نعرض هنا لخلاصة دراسة «Karrass» فى تحليل كيفية تنازل المفاوض الماهر، فقد أوضحت هذه الدراسة أن المفاوضين المهرة يقدمون تنازلاتهم المحدودة نسبيا فى النهاية، و يستخدمون التنازلات بطريقة ديناميكية و ليست جامدة، و فى نهاية الأمر يتنازلون بشكل أقل (٤٠).

على أننا نتحفظ هنا على الآراء السابقة فى مطلقها، فمرة أخرى هل يملك المفاوض الماهر التشدد فى البداية إذا كان يفاوض طرفًا يمثل دولة أقوى بكثير، والقوة هنا كما سبق مرارًا نسبية و لا تتعلق بالقوة العسكرية، فقد يضطر مفاوض شديد المهارة لتقديم تنازلات فى موضوع تجارى؛ لأن مصالح بلاده ستتهدد أكثر، و ستزيد خسائرها إذا لم يتجاوب مع شروط الدولة الأخرى الأقوى اقتصاديا والأكثر استقلالية فى هذا الصدد.

على أنه يظل من المفيد الإشارة إلى أن المفاوض الماهر سيحاول توظيف هذه التنازلات بشكل مرن و ديناميكى بما يقلل خسائر بلاده.

٢- مسألة المعاملة بالمثل فى التنازلات

يعد هذا الموضوع إحدى القضايا الصعبة و المهمة فى عملية التفاوض ، فالواقع لا يتضمن نمطًا واحدًا فى هذا الصدد ، الخبرات التفاوضية المختلفة تقدم نماذج و ردود فعل مختلفة بشكل كبير ، و تكشف الدراسات العلمية عن مفارقات كبيرة فى تناولها لهذه المسألة تعكس فى حقيقة الأمر صدق مرجعيتنا التى أشرنا إليها مرارا من عدم وجود وصفة سحرية تقدم العلاج الشامل لكافة جوانب التفاوض . ذلك أن الآراء تتفاوت بشدة فيما يتعلق بتأثير التشدد ، فالبعض يرى أن رد الفعل يكون اتباع التشدد أو على الأكثر تنازلات صغيرة ، بينما يرى «زارتمان» أن تشدد طرف يؤدى إلى تنازلات كبيرة من طرف آخر (٤١) .

و يكمل «إكلى» هذا الطرح بالمقارنة بين السلوك التساومى الغربى و السلوك التساومى السوفييتى ؛ حيث يدّعى أن الغرب يرد بالمعاملة بالمثل فى التنازلات خلافًا للكتلة الشيوعية و الاتحاد السوفييتى تحديداً (٤٢) .

ونحن نرى أن هذا الطرح غير دقيق ، بل واضح أنه مُحمّل بالتحيزات الأيديولوچية ، و لا يعكس الواقع بشكل صحيح ، فكلنا نعرف أن السلوك التساومى الغربى ليس مثاليا بأى حال من الأحوال ، فعندما تقول إنه ليس هناك نمط محدد ، فإن هذا لا يعنى أنه لا يمكن تفسير ما يحدث ، فعندما تكون عروض الخصم متطرفة جدًا ، فإن رد الفعل لا يعنى بالضرورة التنازل و التجاوب متشدداً من الطرف الآخر تقود إلى العديد من الاحتمالات و ليس احتمالاً واحدًا ، و ذلك بحسب كافة المحددات التى أشرنا إليها فيما قبل . بعبارة أخرى أننا مضطرون ـ دائما ـ لتذكير القارئ الكريم بأن بُعدًا واحدًا ليس كافيا أبدًا لتفسير أية ظاهرة وخاصة ظاهرة التفاوض الدولى ، أى أن طرفًا ما قد يجد أنه ليس بحاجة لمعاملة الطرف الآخر بالمثل فى تنازل ما ، سواء لأنه يتنازل عن حق للأول ، أو لأنه الأضعف ، أو لأنه أى الثانى سيناور ، و سيؤجل تنازلاته إلى مرحلة أخرى عسى أن ينجح فى الحصول على تنازل آخر من الأول (٤٣) .

٣- مسألة سمعة المفاوض وحفظ ماء الوجه

يمكن القول إن مسألة سمعة المفاوض أو المساوم إحدى نقاط الالتقاء الرئيسية

التى تكشف وتفسر الكثير من جوانب عملية التفاوض والتساوم. ويعرفها بعض الباحثين بأنها مجموعة المشاعر والمعتقدات التى لدى المرء عن كيفية صورته فى عين نفسه وفى عين الآخرين (٤٤). وعلى أن «إكلى» كان من أوائل من أبرزوا أهمية هذا العنصر - حتى قبل تطور دراسات الإدراك - فذكر أن قوة التساوم لا تعتمد على ما هى مصادر القوة فقط، ولكن أيضًا على كيفية اعتقاد الآخرين وأن الحكومات وهى تتفاوض تحاول أن تحمى وتحسن من قوتها فى المستقبل وتبنى سمعة تفاوضية معينة بالتالى (٤٥). فإذا كان كل طرف سوف يؤسس توقعاته على أساس من تصوراته عن الخصم وهو ما يتضمن عوامل عديدة، منها استعداده للمخاطرة وميوله الخداعية، واتجاه الخصم للتمسك بموقفه، فإنه من المتوقع أن كثيراً من هذه التصورات ستتحدد وفقًا لتقدير ودراسة سلوك الطرف الآخر فى مفاوضات سابقة، وما هو معروف عنه. من هنا نفسر ما ذكرناه فى موضع سابق من هذا الفصل من أن التشدد لا يقود بالضرورة إلى تنازلات؛ لأن كثيراً من الأطراف الدولية تجد صعوبة شديدة فى التنازل فى هذه الحالة، ليس فقط خشية على مصالحها أو مكاسبها، فقد لا تكون هذه المصالح التى ستتضرر من الطرف الآخر ليست بالأهمية الكافية، وإنما لأن هذه الأطراف تخشى أن يتولد عن هذا سمعة لها بأنها تستجيب للضغوط والتهديدات، بحيث تصبح قيمة الصلابة والتمسك بالمواقف تجب أى عنصر آخر. ولقد استشهد «إكلى» بشكل خاص بالنمط التفاوضى والتساومى لديجول، فى حالة مفاوضات برلين الغربية، حينما رفض التفاوض خلافًا لكل من الولايات المتحدة وبريطانيا اللتين فضلتا التفاوض كبديل للعنف (٤٦). من هنا نفهم لماذا تتمحور كثير من مشاكل التفاوض فى نهاية الأمر حول السمعة والخشية من فقد ماء الوجه، وأن يتركز جانب كبير من الحلول وتفكير المفاوضين والوسطاء حول كيفية مواجهة هذه المشكلة ومحاولة التغلب عليها، وأحد الحلول التقليدية فى هذا الصدد كانت اللجوء إلى السرية، على أن البعض فند هذا الحل لأن السرية لا تكفى لحل المشاكل؛ لأن الخصم - ببساطة - يعرف ماذا حدث، ولأن كل أو أغلب النتائج ستصبح عادة علنية، والكل يعرف فى هذا الصدد أزمة الصواريخ الكوبية، وأن ما بدا وكأنه تشدد أمريكى انكشف بعد عدة شهور بأن حل الأزمة تم فى إطار صفقة متبادلة بمقتضاها سحبت الولايات المتحدة صواريخها من كل من تركيا وإيطاليا (٤٧). أى أن السرية كان تأثيرها فى هذا الصدد مؤقتًا، قدمت الحماية لسمعة المفاوض أو المساوم لفترة محدودة وليس على الإطلاق، من هنا تبرز الحاجة

لاكتشاف سبل أو وسائل لتجنب ما يغير أو يحتمل التشكيك فى قدرة أو قوة أو هيبة (سمعة) طرف ما فى أعين الآخرين البارزين، وهنا يصبح المعنى يحمل التوقع والحماية والوقاية، وهو ما يطلق عليه حفظ ماء الوجه، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك ظاهرة استعادة ماء الوجه، الذى يحمل معنى الإصلاح للضرر الذى حدث بالفعل.

وفى الحقيقة فإن هناك عدداً لا بأس به من الكتابات والمحاولات الجادة لسبر غور هذه الظاهرة واكتشاف جوانبها المختلفة سواء من ناحية التحليل السلوكى والنفسى، أو العوامل المختلفة التى تؤثر فى هذا البعد كوجود مشاهدين أو أطراف ثالثة (زاوية أخرى من زوايا السرية والعلنية) واعتبارات التاريخ ونظرة الساسة والمفاوضين لكيفية تقييمهم فى المستقبل، وقد أسفرت هذه الدراسات والملاحظات عن تصورات مختلفة للتغلب على مشكلات حفظ ماء الوجه. من بين هذه الحلول اقتراحات «بروت» لاتباع استراتيچية معينة فى استخدام التنازلات لمواجهة الحلقة المفرغة لهذه المشكلة وحددها فى الآتى :

أ- عمل تنازل منفرد معين فى اتصال واضح بأنه لن يكون هناك تنازل آخر حتى يتنازل الخصم، وفى رأيه أن هذا يؤدى أحيانًا إلى بدء سلسلة من التنازلات المتعاقبة.

ب- اقتراح تبادل تنازلات، أى تقدم أحد المفاوضين باقتراح تبادل تنازلات وليس تقديمها بالفعل وخطورته أنه قد يُفسر بوصفه تنازلاً منفرداً.

جـ- إشارة غير رسمية لوجود إرادة فى عمل تنازل فيما بعد إذا قدم الخصم تنازلات الآن.

د- البحث عن مؤتمر خاص غير رسمى مع الخصم أو ممثلين له؛ حيث يكون من الممكن الحديث بحرية أكثر وصراحة أكبر عن الحل الوسط خارج اجتماعات التفاوض الرسمية.

هـ- اقتراح تبادل للتنازلات من خلال الاستشهاد بعبارات للخصم نفسه بما لا يملك التنكر منها.

و- اقتراح قيام وسيط خارجى أو طرف ثالث بالمساعدة فى إيجاد تبادل للتنازلات.

وقد أوضح «بروت» أنه غالبًا ما تحدث هذه العناصر فى المراحل الأخيرة من التفاوض، عندما يكون هناك دليل على أن الخصم مستعد لتبادل التنازلات بدلاً من استغلالها كأداة ضعف [٤٨].

وقد أوضح مؤلفان آخران وهما «روجر فيشر» و«وليام أورى» أن أنسب حل لمواجهة مشكلة حفظ ماء الوجه هو ترك الطرف الآخر ينفس عن نفسه، ويعبر عن الجوانب المختلفة لاهتماماته، وعدم عمل رد فعل للانفعالات العاطفية واستخدام عبارات رمزية، ومحاولة عمل مقترحات تتسق مع قيم الخصم بناء على تفهم احتياجات وعواطف الخصم والذات وفى إطار استراتيجية شاملة تقوم فى أحد أبعادها على فصل الناس عن المشكلة [٤٩].

وتتسق هذه الأفكار مع الإطار العام لدعوة المؤلفين اللذين يدعوان للاستراتيجية السلمية فى التفاوض، والتى لا تتحقق فى الواقع فى معظم أو على الأقل فى كثير من حالات التفاوض الدولى.

عملية الوصول لناتج التفاوض

١ - أهمية العرض الافتتاحى

عندما تلتقى أطراف التفاوض لأول مرة، فإن العروض الافتتاحية التى يقدمها كل طرف، من المسائل ذات الأهمية الكبيرة فى التأثير على تطور المفاوضات، كما أنها أحد المعايير الرئيسية لقياس حجم التنازلات. فضلاً عن أنها تمثل الإطار الأول لتبادل وجهات النظر المتكاملة بشأن المسألة محل التفاوض، وتمثل الفرصة الكاشفة لحقيقة ما إذا كان يمكن التوصل إلى اتفاق أم لا بين الأطراف.

من هنا نفهم لماذا يعتبر «Bartos» أن إحدى سمات المفاوضين المهرة أنهم يبذلون جهداً خارقًا فى صياغة عروضهم الافتتاحية، ويضيف أنه لهذا السبب من الأفضل عمل عرض افتتاحى متشدد قريب قدر الممكن من تحقيق ربح صفرى للخصم [٥٠]. وليس من الصعب أن نتحفظ على هذه الرؤية، فمرة أخرى لا يمكن قبول أو الحديث عن عرض افتتاحى فى مفاوضات تبادل تجارى بين دول صديقة تقوم على هذه الفرضية؛ لأنها تعنى ببساطة إفشال التفاوض من الجولة الواحدة وخسارة

رصيد الثقة الموجود بالفعل بين الأطراف. وهو ما يعنى أن موضوعًا مثل هذا العرض الافتتاحى المتشدد ربما يكون فى بعض حالات مفاوضات تسوية النزاعات السياسية، وليس كلها، وأنه يجب حتى الحذر الشديد فى هذه الحالات؛ لكى لا تفسد محاولات التسوية فى النهاية، ما لم يكن الهدف هو إفشال التسوية بالفعل، ولهذا فمن المهم أن يتجنب المفاوض البدء بعرض بالغ التشدد، وإلا ترتب على هذا سمعة تساومية تضعف من مصداقية هذا المفاوض، وهذا ما استنتجه «كسينجر» تحديداً من النمط التفاوضى السوفيتى من وجهة نظر أمريكية (٥١).

وأيًا كانت مصداقية أو دقة الاستنتاج الأمريكى، فإننا على الأقل نستطيع أن نطمئن على أن ليس من الصحيح إطلاق القول بأفضلية العروض الافتتاحية المتشددة، بل لعلنا نميل أكثر إلى العروض الافتتاحية التى يمكن وصفها بالتشدد المرن، ذلك التشدد الذى يترك هامشًا مهمًا لإبداء الاستعداد للتعاون والتفاهم مع الآخر، من أجل تحقيق مصلحة مشتركة وبدء ترتيبات جديدة.

وأهمية العروض الافتتاحية لا تعنى أن كل الأطراف تذهب إلى التفاوض ومعها دائمًا عروض أولية، فكثيراً ما يحدث أن يبدأ بعض الأطراف بدون عرض محدد، سواء لأنه يريد معرفة ما ينويه الطرف الآخر أولاً، أو لأنه لم يبلور أفكاره بعد بصدد المسألة محل التفاوض، أو رغبة فى تجنب أى التزامات مسبقة. ومن السهل أن نلاحظ أن مشكلة كثير من الدول غير المتقدمة هى قيام الأطراف الأكثر تقدمًا بإعداد أوراق العمل والعروض الافتتاحية أغلب الوقت.

٢- ناتج التفاوض

تتباين نتائج المفاوضات بلا حدود، فقد تنتهى بنجاح التفاوض والتوصل إلى حل مشترك (اتفاق أو معاهدة)، أو اتفاق على استئناف المفاوضات فى مرحلة تالية، أو توقف المفاوضات وفشلها الذى قد يأخذ صورة حادة أو غير حادة بحسب الموقف. وهنا سنجد مسارين مختلفين ومشاكل عدة من أهمها مشكلة الحدود الزمنية أو خط النهاية، وسنبدأ بعرض لهذه المشكلة، ثم ننتقل إلى الكيفية التى يتم بها غزل وبناء الاتفاق.

مشكلة خط النهاية Dead End

أحيانًا ما يقرر أطراف التفاوض، أو أحد الأطراف خط نهاية أو حدًا زمنيًا معلنًا، أو يكتفى بإعلانه للطرف أو الأطراف الأخرى للانتهاء من التفاوض. وقد عرضنا من قبل للكيفية المعقدة التى تؤثر فيها الضغوط الزمنية عمومًا على سلوك الأطراف تجاه التنازلات، إلا أن هذا الحد الزمنى أمر مختلف، ويأخذ أشكالاً عديدة لا حصر لها، بدءًا من الارتباط بحجوزات فنادق الوفود أو إجازات، أو نهاية العام، إلى مؤتمرات أخرى، أو افتتاح برلمان أحد الأطراف، أو إجراء انتخابات لدى أحد الأطراف، أو اجتماع للقمة. . . إلخ.

ومن أمثلة ذلك أن خط النهاية فى مفاوضات «سولت» للحد من الأسلحة الاستراتيجية، كان اجتماع القمة الأمريكى - السوڤييتى، وكذلك فى مفاوضات «أوكتيفا» بين الولايات المتحدة واليابان كان أيضًا قمة أمريكية - يابانية.

والذين لا يزالون يذكرون مفاوضات الحكم الذاتى للفلسطينيين بين مصر وإسرائيل والولايات المتحدة، ربما يذكرون أنه تم فى البداية تحديد يوم ١٦ مايو ١٩٨٠م كموعد نهائى للتوصل إلى اتفاق، وهو ما لم يحدث. ومن الأشكال الأخرى للحدود الزمنية ما شكله مؤتمر الأمم المتحدة للتوصل إلى معاهدة حظر التجارب النووية أمام جهود العملاقين آنذاك الولايات المتحدة والاتحاد السوڤييتى لوضع مسودة اتفاق قبل انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة (٥٢).

ويرى الكثيرون أن مشكلة الحدود الزمنية قد تعقد الاتفاقية، وخاصة إذا لم يُترك وقت كاف للتفاوض، فإما أن لا يحترم ويتم تجاوزه واستمرار التفاوض بعده مثلما حدث فى المفاوضات التفصيلية للاتفاقية المصرية - البريطانية فى ١٩٥٤م، أو ينتهى الأمر بمجرد اتفاق رمزى.

ومع ذلك فإنه من المهم أن يشعر المفاوضون أن هناك حدًا منطقيًا وزمنيًا لعملية التفاوض، وإلا انتهى الأمر بجلسات لا نهائية، وفقدت الأطراف سيطرتها على الأمر، وفقدت المفاوضات معناها كذلك.

عملية نسج الاتفاق

خلال عملية التفاوض، وربما من بدايتها، يتقدم الأطراف أو أحدهم بمسودة اتفاق، إما أن يتم التباحث حولها بشكل منهجى للتأكد أولاً أنها تشمل كل عناصر

الموضوع محل الاتفاق ، أو يتم التفاوض بشكل جزئى من هنا وهناك مما يؤخر العمل وفى النهاية يؤخر الاتفاق ، ويلى ذلك تحديد مجالات التنازل المطلوبة واحدة واحدة حتى يتم التوصل للشكل النهائى للاتفاق . ويكون هذا الأمر واضحًا بشكل خاص فى المفاوضات متعددة الأطراف ، عندما يتولى أحد الأطراف أو سكرتارية المؤتمر (خاصة إذا كان تحت مظلة منظمة دولية أو إقليمية) وضع مسودة أولية ، بمجرد أن يكون هدفها النهائى محل اتفاق ، تبدأ الأطراف فى مناقشة تفاصيلها وعناصرها لتعديلها وضبط جوانبها بما يتفق مع مصالح هذه الأطراف ، وحتى إذا كان الهدف النهائى ليس مقبولاً تمامًا من أحد هذه الأطراف ، فقد يشارك هذا الطرف فى محاولة التأثير على صيغة الاتفاق ؛ بحيث تخفف من عنصر عدم مقبوليتها أو حتى إفسادها ، ففى اتفاقية «أوتاوا» لحظر الألغام الأرضية كانت الولايات المتحدة حاضرة ، رغم إعلانها منذ البداية أنها لا تنوى الانضمام إلى الاتفاق ، و عملت مع ذلك على محاولة التأثير على بنود الاتفاق بما يحقق درجة أكبر من مصالحها ، و كانت هذه المفارقة محل غضب من عدد كبير من الوفود الذين رأوا أن الجهود الأمريكية تخريبية و مفسدة للاتفاق ما دامت لا تنوى فى النهاية الانضمام للاتفاقية .

أسلوب الصفقة المتبادلة

الصفقة المتبادلة مفهوم بالغ الأهمية فى عملية التوصل لاتفاق ، فقد تكون خلاصة تبادل التنازلات ، أو تجميع التنازلات و الحلول المشتركة الجزئية التى اتفق عليها الطرفان خلال عملية التفاوض ، و قد تكون شيئًا مختلفًا ، يتجاوز مجرد تجميع التنازلات و الحلول المشتركة إلى صيغة جديدة تتجاوز ورطة الأطراف فى الوصول إلى حل مشترك من خلال تبادل العروض و التنازلات .

و الصفقة أو الصيغة غالبا ما تتكون من نوعين من العناصر ، اعتماداً على مسألة الأهمية النسبية لكل طرف ، بمقتضى هذا تتكون من عناصر مهمة و أخرى أقل أهمية ، بحيث يجد كل طرف فى هذه الصفقة أو هذه الصيغة عناصر مهمة و أخرى

يمكن التنازل عنها . على أن الأمر الذى قد يبدو نظريًا سهلاً هو أمر صعب و معقد عمليا ؛ ذلك أن البحث عن مكونات هذه الصفقة التى تتجاوز حالة التجمد و عجز الأطراف عن الإقدام على مزيد من التنازلات ، يعنى أحيانا البحث عن حلول مشتركة معقدة تتضمن عناصر جديدة . و كى نوضح الأمر أكثر ، نشير إلى المحاذير و الصعوبات التى تحيط بطرح صيغة جديدة ، و التى يأتى فى مقدمتها عرض مطالب إضافية وهمية يقترح تبادلها فى مقابل التنازلات التى يريدها الطرف الأول فى البداية ، أى أنه عندما يعجز طرف (أ) عن إقناع أو إجبار الطرف (ب) بتقديم تنازل معين قد يلجأ إلى طرح صيغة جديدة للاتفاق تتضمن تقديم تنازلات وهمية مقابل الحصول على التنازلات الأصلية من الطرف (ب) . من ذلك أنه فى المفاوضات الكورية ، عندما فشلت الأطراف فى الاتفاق على كيفية تبادل الأسرى و تسليمهم ، تقدمت كوريا الشمالية بصفقة جديدة تضمنت اعتبار الاتحاد السوفييتى طرفًا محايداً يتم من خلاله تبادل الأسرى و تسليمهم ، و يشير «پيلار» إلى أن هذا التكتيك نجح فى المرحلة الأولى للتفاوض و لكنه فشل فى المرحلة الثانية (٥٣) .

كما أن من مشاكل طرح صفقة جديدة قبول الخصم أو طرف ما أجزاء من الصفقة ورفض البعض الآخر ، و هو ما يعيد التفاوض إلى جموده الأول مرة أخرى .

الغموض و الاستبعاد

كثيراً ما تلجأ الأطراف المتفاوضة ، خاصة حول المشاكل المعقدة ، للغموض ، وترك بعض المسائل الصعبة ، و هو ما حدث مثلا فى اتفاقية ١٩٥٤م بين الڤيتناميين من ناحية و فرنسا و القوات الغربية من ناحية أخرى ، والخاصة بانسحاب القوات الغربية حيث تركت تقسيمًا مؤقتًا للبلاد على أساس أنها ستتوحد فى المستقبل بعد الانتخابات ، كما تركت اتفاقية ١٩٧٣ م بين الولايات المتحدة و ڤيتنام الشمالية مستقبل ڤيتنام الجنوبية غير مؤكد ، بل أكثر من هذا اتسمت بعض عبارات الاتفاقية بالغموض ، من ذلك مدى السماح لقوات الشمال بالتواجد فى الجنوب ، والتى أشار «كيسنجر» إليها بأن الغموض له مبرراته (٥٤) .

و بالطبع كان هدف الغموض هنا فى الحالتين الڤيتناميتين راجعًا لمحاولة حفظ ماء وجه فرنسا أولاً، ثم الولايات المتحدة ثانيًا.

و عمومًا ليس هناك حرج أمام المفاوضين و الدول لترك بعض الأمور فى الاتفاقية على درجة من الغموض، و ذلك بشرط أن تكون أهداف توقيع الاتفاقية لا تتضمن خسائر أو سلبيات تزيد على الوضع الراهن قبل التفاوض و الاتفاق.

و هناك بديل آخر يسرى على أغلب أنواع التفاوض بما فى ذلك تلك المتعلقة بالعلاقات الاقتصادية و التجارية، و بعض المفاوضات متعددة الأطراف التى تتعلق بترتيب مرافق دولية واسعة كقضايا السكان والبيئة. . . إلخ ،والتى يصبح معها إضفاء الغموض على بعض الجوانب أو التفاصيل حتى لو كانت مهمة ، أفضل أغلب الوقت من عدم الاتفاق، و تأخر بدء ترتيبات دولية يحقق مصالح قطاع أكبر من دول العالم، و لسنا بحاجة للإشارة إلى نسبية هذه المصالح.

أما ما نسميه الاستبعاد فهو حالة إخرج مسألة أو عنصر ما من سياق الاتفاق، وحل المسائل الأخرى دون هذه المسألة أو العنصر، من ذلك إخراج مسألة التجارب تحت الأرض من معاهدة حظر التجارة النووية مما سهل الاتفاق، رغم معارضة الزعيم السوڤييتى «خروتشوف» فى البداية لهذا التوجه؛ خشية أن تتراجع القوى الغربية من الاهتمام بالتوصل إلى اتفاق فى هذه الجزئية فى مرحلة لاحقة [٥٥].

و مرة أخرى فإن الاستبعاد هو أسلوب يتم اللجوء إليه فى كثير من حالات التفاوض الدولى، وربما أكثر فى المسائل متعددة الأطراف بدرجة كبيرة بهدف الوصول إلى اتفاق، بوصف هذا أفضل من عدم الاتفاق.

الذروة

«زارتمان» و« برمان» هما أصحاب الفضل فى بلورة هذا المفهوم، الذى قصدا به مرحلة معينة فى نهاية التفاوض وصفاها بأنها نقطة حيث الكفاية متفق عليها لتشكيل اتفاق مقبول حتى إذا كانت النقاط الباقية غير مقبولة، دون أن يعنى هذا عدم أهمية هذه النقاط، و إنما أن تصبح الاتفاقية إيجابية فى أعين الأطراف،

ويصبحون مستعدين للدفاع عنها ضد المطالب الأخرى للأطراف، و أمام الهيئة الناخبة لهم. و أشار «زارتمان» و «برمان» إلى العديد من الأمثلة ، من ذلك ما حدث فى مفاوضات روديسيا عندما قبلت الجبهة الوطنية الروديسية عام ١٩٧٩ م المرحلة الأخيرة فى مفاوضات «لانكستر» بشأن مستقبل زيمبابوى، بقبولها دستوراً جديداً وترتيبات للانتقال إلى الانتخابات مع إرجاء التفاصيل، و التى كانت بالغة الصعوبة بالنسبة للأطراف بالفعل، كما أشار كذلك إلى مؤتمر چنيف لتسوية مشكلة الصين الهندية فى الخمسينيات.

كما أشار أيضًا إلى براعة الرئيس الأمريكى الأسبق «نيكسون» فى الاستفادة من هذه الذروة فى نوفمبر ١٩٦٩ م فى اجتماع القمة مع رئيس الوزراء اليابانى «سانو» حول مبادئ اتفاقية «أوكيناو»، و أنه فعل نفس الشيء فى اتفاقية «سولت»، و رفض التنازل و كان يبدو عليه الاستعداد لتقبل فشل المفاوضات، و هو ما أدركه القائد السوڤييتى «بريجنيف» الذى كان أقل استعداداً لقبول فشل الاتفاقية(٥٦).

وهذا المثال الأخير يوضح لنا أمرين :

أولهما : قدرة المفاوض الماهر على استغلال مرحلة الذروة لتحقيق أكبر قدر ممكن من مصالحه.

و ثانيهما : وهى ملاحظة لا علاقة لها بالنقطة التى نتناولها الآن؛ حيث إن هذا المثال الأخير يكشف عن مهارة و تشدد أمريكى يتناقض مع الادعاءات المتكررة فى الكتابات الغربية عند المقارنة بين السلوكين الأمريكى و السوڤييتى.

* * *

الفصل الرابع

ملاحظات ختامية حول الأداء التفاوضي الأمثل

يتناول هذا الفصل عدداً من الموضوعات المهمة المتعلقة بعملية التفاوض، وتحقيق أفضل نتائج ممكنة.

أولا : التشكيل الأمثل لوفود التفاوض

يمكن القول إن الحديث عن موضوع تشكيل وفد التفاوض يثير العديد من الجوانب المهمة والكاشفة لكثير من قواعد التفاوض، بل وأيضًا قواعد اللعبة السياسية فى أية دولة أو أية مؤسسة تقوم بهذه المهمة.

مفاوضات القمة ما لها وما عليها

أول التساؤلات المهمة فى هذا الصدد، هى المقارنة بين مفاوضات القادة فى الدولة أو أية مؤسسة ومفاوضات المندوبين، أو بما يسمى فى عالم السياسة مفاوضات القمة ومفاوضات المستويات الأدنى من القيادة السياسية.

وفى حقيقة الأمر أن هذه القضية مثار خلاف بين تيارين، **التيار الأول** يميل إلى تأكيد المزايا الإيجابية لهذا النموذج، والثانى يتحفظ عليه، فالأول ينطلق من أنه أصبح أمراً لايمكن تجنبه، وأن ما يتضمنه من حرية حركة المفاوض وتطويره علاقات شخصية بين رؤساء الدول تذلل من العقبات التى تواجه التفاوض. أما **التيار الثانى** فينبع تحفظه من عدم دراية الرؤساء بالتفاصيل الخاصة بأى تفاوض معقد، وكنتيجة لخضوعهم أكثر للمؤثرات الداخلية واعتبارات الدعاية والرأى

العام، فضلاً عن عدم كفاية درايتهم بالظروف الخاصة بالطرف الآخر[٥٧]، بل إن البعض يؤكدون على أن ميزة حرية حركة القادة عيب وليس ميزة وفق ما يدعى أنصار الاتجاه الأول، فعلى سبيل المثال استغل المفاوض الأمريكى الشهير «هاريمان» (الذى مثّل بلاده فى أغلب جولات ڤيتنام وفى كثير من جولات التفاوض مع الاتحاد السوڤييتى) مفاوضاته مع رئيس شيلى حول موضوعات تجارية، بأن أبلغه بأن الرئيس الأمريكى يحتاج إلى مساعدته، وهو ما استهوى رئيس دولة صغيرة كشيلى عندما تلقى نداءً بالمساعدة من دولة عظمى[٥٨].

وثمة ملاحظات استرشادية مهمة نرى أنه من المفيد إبرازها فى هذا الصدد :

* أن قيام القيادة السياسية بعملية التفاوض ينبغى أن يكون الاستثناء لا القاعدة.

* أنه فى حالة قيام القادة بهذه المهمة فلا بد من الإعداد الحريص والوضوح والصراحة من جانب المساعدين.

* كما أنه يفضل عدم المشاركة فى جميع مراحل التفاوض، مثل الاكتفاء بالافتتاح والتوقيع أو المراحل الأخيرة من التفاوض التى تقتضى اتخاذ قرارات حاسمة.

* وفى هذا الإطار يقترح البعض إمكانية توظيف القادة كقناة خلفية من خلال اتصالاتهم الشخصية خارج قاعة التفاوض بما يسهل من عملية التفاوض[٥٩].

إن قرار القيادة السياسية تولى عملية التفاوض ينبغى أن يكون مدروسًا ومحسوبًا بدقة؛ لأنه قد يسبب لها إحراجًا داخليًا، كما قد لا يؤدى بالضرورة إلى تحقيق مكاسب وطنية، من هنا أهمية الحسابات الدقيقة، وتوظيف الإطارات الزمنية والمكانية المناسبة للعب هذا الدور.

حجم الوفد

تتفق أغلب الدراسات وكذا كثير من المفاوضين ذوى الشهره كهاريمان، على أفضلية تخفيض عدد الوفد المشارك فى المفاوضات الدولية، وأنه كلما كبر عدد

أعضاء الوفد زاد التعقيد؛ حيث سيضطر فريق التفاوض لبذل جهد ووقت أطول للتفاوض الداخلى والمحافظة على تنسيق الوقت وتقسيم العمل بشكل مناسب(٦٠) . على أن هذه النصيحة تبدو بعيدة عن الواقع بدرجة كبيرة، فكلنا يعرف فى كافة المؤسسات والحكومات، فى الدول المتقدمة وغير المتقدمة ،أنه كثيراً ما يصعب السيطرة على حجم الوفد، وذلك سواء لاعتبارات عملية تتعلق بمدى تعقد عملية التفاوض فى العلاقات الدولية الراهنة، أو حتى للاعتبارات الشخصية، وما تفرضه ديناميات المؤسسات الحكومية المختلفة. من هنا نجد ظاهرة الترهلات التى تصيب ليس فقط وفود الدول غير المتقدمة، ولكن أيضًا أحيانًا بعض الدول المتقدمة وخاصة الولايات المتحدة التى تضطر تحت تأثير التوازنات المعقدة بين الإدارات الحكومية المختلفة إلى المشاركة فى كثير من جولات التفاوض الدولى بوفود بالغة الضخامة. ولهذا تضطر الحكومة الأمريكية نفسها للتغلب على هذه المشكلة، فى بعض الموضوعات الحرجة، بأن تقوم بتفاوض مواز ومنفصل يقتصر على رؤساء الوفود وأحيانا بتكليف شخصية أخرى عامة ليست عضواً فى هذا الوفد للقيام بمهمة تفاوضية منفصلة مع الطرف الآخر لحسم القضايا الرئيسية، وتجنبًا لعدم إطالة التفاوض وتعسره أمام هذه القضايا بحيث ينتهى أمر الوفود الضخمة إلى بحث المشكلات التفصيلية فحسب.

وفى نهاية الأمر تظل النصيحة الأساسية لصانع القرار الرئيسى سواء فى الدولة أو فى المؤسسة التى تتفاوض دوليًا، هى حاول أن تصل إلى موقف تفاوضى واضح ومتماسك داخل الدولة أو المؤسسة، ثم بعدها حاول أن تشكل وفدًا تفاوضيًا منخفض العدد قدر الممكن.

العلاقة بين الوفد التفاوضى وصانعى القرار

لأن نطاق اهتمامنا يتجاوز مجرد التفاوض الدولى فى الموضوعات السياسية والعسكرية الكبرى إلى كافة أشكال التفاوض مع الوحدات الخارجية عمومًا، فإن العلاقة المقصودة هنا بين وفد التفاوض ورئيس الدولة، أو بين الوفد والوزير الذى أصدر قراراً بتشكيل هذا الوفد. . . إلخ ، ففى جميع الأحوال من المفيد تمتع قائد

وفد التفاوض خاصة فى المسائل الحيوية بعلاقة مباشرة وجيدة مع صانع القرار الرئيسى فى الدولة أو المؤسسة؛ لأن هذا يسهل كثيراً من عملية اتخاذ القرار التفاوضى.

وليس هناك شك فى أهمية التنسيق والتجاذب الداخلى بين أعضاء الوفد، ففى دراسة المؤلف عن المفاوضات المصرية - البريطانية ١٩٥٣-١٩٥٤م، لوحظ أن التدخلات العديدة للسيد صلاح سالم عضو مجلس قيادة الثورة آنذاك، كان لها تأثيراتها السلبية الواضحة فى الموقف التفاوضى المصرى خلال الجولات الأولى، وعمومًا مسألة التنسيق والتناغم بين أعضاء أى وفد هى مسألة ليست بحاجة للتوضيح.

إشكالية الترجمة

من المهم الحذر الشديد فى الطريقة التى يتم بها اللجوء إلى مترجمين فى عملية التفاوض، فرغم اعتماد أغلب حالات التفاوض الدولى اليوم على اللغة الإنجليزية أساسا والفرنسية بشكل ثانوى، فإنه فى كثير من الأحيان يتم اللجوء إلى عملية الترجمة فى أغلب حالات التفاوض بين أطراف لا تعتبر الإنجليزية والفرنسية لغتها الأم، وتصبح المسألة بالغة الحساسية مع وجود احتمالات للخطأ فى الترجمة، والتى يتكرر حدوثها فى كثير من حالات التفاوض الدولى الحساسة مثلما حدث فى مفاوضات رئيس الوزراء البريطانى «هندرسن» مع «هتلر» (٦١). وهو ما يجعل من المفيد، فى حالة الاعتماد على مترجم، أن يصحب كل وفد المترجم الخاص به، ولا يعتمد على مترجم الطرف الآخر فقط، ومن نافلة القول الإشارة إلى أهمية تمتع المترجمين بحدة الذهن والقدرة العالية والأمانة المطلقة فى الوقت نفسه.

ثانيًا: الخبرة التاريخية

عندما ناقشنا محددات التفاوض، تركنا بعضها، ولعل من أهم ما تركناه عمداً آنذاك مسألة تأثير الخبرة التفاوضية، أو الخبرة التاريخية للمفاوض، فكثيراً ما تكون هناك تجارب تفاوضية لنفس المفاوض مع الطرف الآخر حول نفس الموضوع،

أوحول موضوعات أخرى مشابهة أو مختلفة، أو قد تكون له تجارب تفاوضية سابقة مع أطراف أخرى حول نفس الموضوع، من ذلك الجولات المتكررة فى موضوعات نزع السلاح بين الدول أعضاء الأمم المتحدة أو بين دول إقليم جغرافى معين، أو تكليف وفد تجارى بخوض مفاوضات تعريفة جمركية مع عدد مختلف من الدول . . . إلخ من نماذج وتجارب لا حصر لها، أو تجارب التفاوض الأمريكية مع دول عديدة للحصول على تسهيلات أو قواعد عسكرية، ومن أمثلة هذا مع المغرب والفيليپين وتركيا وإسپانيا، وجولات التفاوض العديدة للاتحاد الأوروبى مع الدول المتوسطية وغيرها حول نظم التفاصيل التجارية.

والسؤال المطروح هنا: أين موضع المفاوض الإنسان، بلحمه ودمه ومشاعره من هذه التجارب؟ وكيف تؤثر عليه وعلى سلوكه التفاوضى فى مرحلة مستقبلية؟

القضية فى حقيقة الأمر لها أبعادها العملية الواضحة وتطبيقاتها العديدة، ولها أبعادها الفلسفية والفكرية العميقة، فهى تتعلق فى أحد جوانبها بالسؤال الفلسفى المعروف حول مدى تعلم الإنسان من تجاربه ومن دروس التاريخ. ومن المؤكد أن كثيراً وليس كل صانعى السياسة يتعلمون عموماً من دروس التاريخ، ويستخلصون تحليلات ورؤى من منازعات أو تفاعلات سابقة على الصراعات الحالية (٦٢). وفى الواقع أن هذا الموضوع إحدى القضايا التى تستحق وقفة خاصة، ويأمل المؤلف فى تناولها فى عمل مستقل، وفى إطار ربما يتسع عن موضوع التفاوض الدولى، لكنه من المفيد أن نعرض لنتائج دراسة نادرة ومهمة قام بها «راسل لنج» بعنوان «ما إذا كانوا سيتعلمون بشأن التساوم الإجبارى فى الأزمات الدولية» حيث قام هذا الباحث بتحليل ٢٤ حالة صراع أو أزمة من الطابع المتكرر، ومن المفيد رغم أنها تتعلق بإدارة الأزمات أكثر من إدارة التفاوض تحديداً أن نشير إليها، والتى استخلص منها النتائج الآتية:

– أنه إذا كانت نتيجة الأزمة السابقة مع دولة (ب) نصراً ديپلوماسيا للدولة (أ) عندئذ سوف تطبق (أ) نفس المنهج الذى طبقته فى الأزمة السابقة.

– أما إذا كانت الأزمة هزيمة ديپلوماسية للدولة (أ) فستتبع نهجًا أكثر تشددية فى التساوم فى المرحلة التالية إذا نتج عن الأزمة حل وسط مرضى سيتم تطبيق نفس النهج، أما إذا كان الحل الوسط غير مرضى فسيتم اتباع نهج أكثر تشدداً (٦٣).

وفى الحقيقة أننا نرى أن هذه النتائج السابقة بالغة التعميم، ويمكن توظيفها فقط لحلول استرشادية، ونشير بدورنا إلى بعض الخطوط العريضة التى يجب أن يهتم بها المفاوض فى هذا الصدد :

أولاً : من المفيد التعرف ودراسة أية تجربة تفاوضية سابقة تم القيام بها مع نفس الطرف أو نفس الأطراف، كما أنه من المفيد دراسة وفهم كل ما هو ممكن عن السلوك التفاوضى للطرف الآخر بشكل عام.

ثانيًا : أهمية التحليل الدقيق لجولات التفاوض السابقة مع الطرف الآخر حول نفس الموضوع، من ذلك مثلا تجارب التفاوض المصرية - البريطانية العديدة، أو التجارب الأمريكية - السوفييتية حول الحد من الأسلحة الاستراتيجية، أو ما تشهده الكثير من حالات النزاع الحدودى المتكررة بين دولتين متجاورتين، فالخبرة التفاوضية هنا بالغة الأهمية والدلالة.

ثالثًا : أنه مع تعقد الحياة المعاصرة وسرعة التغير فإن ترديد مقولات مثل : «التاريخ يكرر نفسه» تحتمل درجة كبيرة من الخطورة والسلبية؛ لأن كل حالة تفاوضية تظل لها خصوصيتها، فسبق التفاوض بين مصر وبريطانيا قبل ١٩٥٢م كان مفيداً للغاية فى إلقاء الكثير من الضوء على كثير من جوانب موضوع التفاوض والنهج البريطانى، ولكن تغير القيادة السياسية بعد ١٩٥٢م كان أمراً بالغ الأثر فى إحداث فوارق ، تزامنت مع تغيرات دولية ضخمة أدت إلى مزاج وناتج مختلف لهذه المفاوضات.

وفى جميع الأحوال فإن بعض المحللين يحذرون عمومًا من خطورة تكرار أو استحضار التجربة السياسية أو التفاوضية السابقة، من ذلك قرار سحب القوات المصرية عام ١٩٦٧ م واختلاف ظروفه عن قرار سحب القوات عام ١٩٥٦م، ومن ثم الاختلاف الحاد فى النتائج بين الحالتين.

بعبارة أخرى على المفاوض أن يدرس بعناية كافة التجارب التفاوضية السابقة له وللخصم وأن يستخلص كل النتائج الممكنة عن سلوك الطرف الآخر، مع الحذر الكامل فى الوقت نفسه من خطورة التعميمات التى قد تؤدى ليس المهم إلى فشل التفاوض ،وإنما ربما الأخطر إلى كوارث قد تمس المصالح الوطنية.

ثالثا : الوصفة غير السحرية

إذا كان البعض ينتظر فى نهاية هذا الكتاب وصفة طبية سحرية تقدم له العلاج المؤكد لتحقيق أفضل ناتج ممكن فى المفاوضات الدولية ، فربما يكون هناك خطأ ما نأمل ألا نقع فيه ؛ حيث إننا نعتبر كل جزء فى الكتاب لا يمكن الاستغناء عنه .

فإذا كانت الوصفة الطبية ليست مطلقة ، و لا مضمونة بشكل كامل ، فإن مثل هذه الوصفة فى عالم السياسة أمر غير وارد و لا مستحب فى الوقت نفسه ، وإنما يكفى الخطوط الاسترشادية العريضة التى تجعل من مهمة المفاوض أسهل و أكثر نجاحًا ؛ و ذلك أن الأبعاد الأساسية التى ركز عليها هذا الكتاب هى أن الظاهرة التى نتعامل معها ، أى المفاوضات الدولية ، هى ظاهرة شديدة التعقد و متعددة الأبعاد ، وأن التحليل النسبى لهذه الأبعاد و لمكونات عنصر القوة هو المفتاح الحقيقى و ليس السحرى لفهم أكثر عمقًا و شمولاً لهذه الظاهرة ، و لكيفية تحقيق أفضل نتائج ممكنة . و هنا نقدم هذه العناصر آملين أن تفيد المفاوض الدولى المحترف ، والمفاوض بالصدفة فى تحقيق مصالح بلاده بشكل أفضل :

١- تجنب الأحكام المطلقة ، والرؤية غير الشاملة للأمور .

٢- التحليل الدقيق للمشكلة محل التفاوض وسبب الحاجة للتفاوض حولها ، والإجابة على سؤال محدد : هل التفاوض حولها أفضل أم ترك الأمور على ما هى عليه فى المرحلة الراهنة؟ وما المكونات الصعبة فى القضية؟ ، وما المكونات الأقل صعوبة؟ .

٣- تحديد دقيق وتفصيلى للأهداف من التفاوض وأن تأخذ هذه الصياغة فى اعتبارها كافة أبعاد الموقف الداخلى واستطلاع آراء كافة اللاعبين الوطنيين الآخرين ، فإن عقد اتفاقية خاصة بالعمالة بين بلدين لا تخص وزارة العمل والهجرة وحدها ، وإنما لا بد من استطلاع آراء الأجهزة الأمنية والشبابية ، ووزارة الخارجية فى بداية الأمر ونهايته .

٤- المعرفة العميقة والشاملة للعوامل التى تشكل السلوك التفاوضى للطرف أو الأطراف الأخرى، واستلهام التجربة التاريخية وفقًا للمحددات السابقة فى هذا الفصل.

٥- أنه إذا أثير سؤال حول من يرأس وفد التفاوض هل هو الشخص المحترف للتفاوض أم الفنى المتخصص فى موضوع التفاوض، فإن الخيار الأمثل هو المحترف للتفاوض بعد تلقينه أكبر قدر ممكن من المعرفة حول الجوانب الفنية والمعلومات عن موضوع التفاوض، أما تشكيل الوفد فمن المفيد العودة إلى ما ورد فى هذا الفصل الأخير بهذا الصدد.

٦- أن دور وزارة الخارجية كعنصر وسيط بين الأجهزة والمؤسسات المختلفة أمر ضرورى فى أى تفاوض حتى لو كان فنيّا.

٧- ضرورة أن يتحلى المفاوض الدولى بالصبر والتحمل والقدرة على التواصل ليس فقط مع حكومته وأعضاء وفد بلاده، بل أيضًا التواصل مع الطرف الآخر واحتياجاته وصعوباته، دون أن يعنى هذا التجاوب معه بالضرورة.

٨- أهمية تركيز الانتباه والفهم الدقيق لأهداف وتحركات الأطراف الأخرى، سواء التى تعرض الوساطة أو يطلب منها الوساطة، أو تلك التى تحاول أن تؤثر على المفاوضات الدولية، فعندما تتفاوض شركة لتصدير منتجات نسيج مصرية إلى الأسواق الأوروبية، فإن معرفتها الدقيقة بقدرات وإمكانات الشركات المنافسة من دول إقليمية وغير أقليمية، أمر مطلوب لتحقيق نتائج أفضل فى هذه المفاوضات.

٩- أن التوصل إلى صيغة ومبادئ عامة للاتفاق بين الأطراف أمر ضرورى فى أغلب حالات التفاوض قبل الاتفاق النهائى على التفاصيل، وفى هذه الحالة فإن اللجوء إلى الغموض والاستبعاد لبعض بنود الاتفاق يصبح أمرًا ضروريًا وممكنًا فقط فى إذا كانت مزايا الاتفاق تزيد على مزايا عدم الاتفاق، وهنا نحيل القارئ مرة أخرى إلى ما سبق ذكره بشأن عناصر نجاح الصيغة أو إطار المبادئ فى عملية التفاوض.

١٠ - أن المفاوض الجيد والماهر ليس الذى يقضى تمامًا على فرص الطرف الآخر فى إمكانية الحديث والتفاوض معه مستقبليا، ما لم يكن الهدف هو إزالة الطرف الآخر من الوجود، وهذا أصبح أمراً شديد الصعوبة فى عالم اليوم، ومن ثم فإن الإبقاء على خطوط اتصال ولو ضعيفة أفضل بكثير من تقطيع كل الخيوط وتعقيد العلاقة المستقبلية بين الطرفين.

وأخيراً فإنه فى عالم الإدارة والسياسة والتفاوض يكسب أكثر من يعد ملفه وأوراقه بشكل متكامل ودقيق، ومن يحدد أهدافه بوضوح ويدرك كيفية تصنيفها وترتيب أولوياتها، ومن ثم يحدد أدواته بدقة تتناسب مع هذه الأهداف، وفى كل الأحوال ليس هناك طريق نظرى وآخر عملى، أو طريق علمى وطريق غير علمى، فهناك طريق واحد للنجاح فى التفاوض الدولى وهو طريق واضح لمن أراد السير فيه.

هوامش الجزء الأول

1-Harriman , Averall ," Observation in Negotiation-international views of Averall Harriman" J . Of Int . Affairs vol . 29 .p1-3 .

2- Trevelyan , Humphrey " Diplomatic Chanels : a conflict in corporated " Athenan , New York , isted , 1965, p 73-74 .

3- Zartman , William and Maureen R . Berman " The Practical Negotiation" New Haven and London , Yale Univ . Press ,1982 . p 20 - 30 .

4- Chester Karrass , The Negotiating Game , New York , T. Y Crowel 1978, p 3 G .

5- Ibid, p 19 .

6- Fred Iklé , How Nations Negotiate ?. New York , Harber & Row pub . 1964 , p 26 - 42 .

7 -Ibid .

8- Winham , Gilbert R ." Practioners Views of International Negotiations" World Politics vol . xxx II oct . , 1979 p 116 .

9- Daniel Druckman " Boundary Role of Conflict Negotiatom : A Dual Responses " J . of Conflict Resolution , vol 22 No .4 Des . 1977, p 640.

10-Robert F . Randle , the Origins of Peace , A study of peace making and the structure of peace settllement , New York , the Free Press , 1974 p 453.

11- Iklé , op . cit . p. 141 .

١٢ - د. محمد بدر الدين زايد : المفاوضات الدولية ، الهيئة العامة للكتاب ١٩٩١م ، ص ٨٧- ٩١.

13- Randle , op . cit. , pp 455 - 456 .

14- Harold Nicolson , Diplomacy , London Butterworth , 1939 . p127 -128.

١٥ـ السيد ياسين : الشخصية العربية بين المفهوم الإسرائيلى و المفهوم العربى، القاهرة ، مركز الدراسات السياسية و الاستراتيجية الأهرام ، ص٤٤ و ما بعدها .
١٦- المرجع السابق، ص ٤٧ .
١٧- د . حليم بركات : المجتمع العربى المعاصر ، بحث استطلاعى اجتماعى ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى أبريل ١٩٨٤م ، ص ٣٢٣ ، ٣٢٤ .
18-Glen Fisher, Intl . Negotiation .Cross Cultural Perception, the Humanist, November 1 , December 1983 . U.S.A pp 14,16 .
١٩ـ د. محمد بدر الدين زايد ، مرجع سابق ص ٩٨ : ١١٢.
20- Fisher , op . cit . p 16.
21- Nicolson , op.cit . p 128 .
22- Zartman & Berman , op . cit.p 225 .
23- Iklé, op. cit , p 226 .
24- Zartman & Berman , op. cit.p 227 .
25- Elderidge , Albert F , " Images of Conflict " New York Martin's press , 1979 , p 178
26- Iklé ,op . cit , p 14 .
27- Trevalyan , op . cit . p 73 .
٢٨ـ انظر بعض التفاصيل فى كتابنا المفاوضات الدولية ، ص - ١١٨ و ما بعدها.
٢٩- المرجع السابق .
30- Iklé , op . cit . , p 152 .
٣١ـ د. محمد حافظ غانم ، مبادئ القانون الدولى العام ، القاهرة ، مطبعة نهضة مصر بالفجالة ، الطبعة الرابعة، ١٩٦٤م، ص٦٣١ ، ٦٣٢ .
32- Frederich L. Shuman , International Politics: Anarch And Order in World Society , Tokyo , Mcgraw-Hill- seventh edition ,1969 , p 154.
٣٣ـ المؤلف : المفاوضات الدولية ، مرجع سابق، ص ١٣٢ و ما بعدها .
34- Wadouda Abdel Rahman Badran , The Role of Third parties in conflict between Small States : A Case study of U.S and the Egyptian Israele Conflict june, 1967-Des .1975 , Phd , Ontario DEP . OF Pol . Science , carlton Univ . August 1981 , Chapter 1 , p7 - 44.
35- James A Wall , J. R " Motivation , An Analysis Review and Proposed

Researsh , J . of Conflict Resolution , vol . 25 , NO . 1 March 1981 , p 157 . 36- IBid p 158 - 164 .

٣٧ـ د. محمد بدر الدين زايد ، المفاوضات الدولية، ص ١٥٠ ، ١٥٤ .

***

هوامش الجزء الثانى

١- د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، الفصل التمهيدى، ص ٩ : ١٨.

٢- المرجع السابق، ص ١٩١ - ١٩٧ .

٣- هذه الأمثلة السابقة وردت فى المصدر السابق ، انظر أيضًا

Pillar , Paul R " Negotation, PEACE , WAR Termination and Bargaining Process " New York , Princeton Univ. Press, 1983 , p78,82.

4- Ibid , p75 , 76 .

5- Iklé , op . cit. , p5.

6- Pillar , op . cit . p79.

7- Ibid , p78 .

8- Ibid, p83 .

9- Zartman and Berman , op, cit , p 71 .

10- Ibid , p 46.

١١ـ د. عطية حسين أفندى عطية ، مقدمة فى دراسة المفاوضات ، القاهرة، مركز البحوث و الدراسات السياسية ، جامعة القاهرة ، سلسلة بحوث سياسية، ١٩٨٨م، ص ٨ .

١٢- فى تفاصيل هذه الحالة انظر مثلا :

وليام كوانت ، أمريكا و العرب و إسرائيل : عشر سنوات حاسمة (٦٧- ١٩٧٦) ترجمة عبد العظيم حماد، القاهرة ، كتاب أكتوبر ، دار المعارف، ص ٣٠٩ : ٣١٦.

13-Iklé ,op . cit , p 96.

14- Pillar ,op . cit . p 221 , 222 .

15- Iklé ,op. cit , p 218 , 219 .

16- Pillar , op . cit . p224 , 225 .

17- Iklé , op. cit , p 98 .

١٨ ـ د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ص ٢٠٩ و ما بعدها .

19 - Zartman and Berman , op, cit , pp 94 , 111 .

20- Ibid , pp 147 - 168 .

21- Charles Walcott & Timothy O . King , The Role of Debate in Negotiation , in" Druckman Negotiation : A Social Psycholoical Perspective " Beverly Hills , Sage Pub , 1977 .

٢٢ـ د. عادل عبد اللطيف ، مقدمة فى دراسة المفاوضات الدولية ، التطور و الأساليب و المؤثرات ، القاهرة ، معهد الدراسات الدبلوماسية ، الدورة الحادية عشرة، ١٩٨٠م، ص ٤٨ .

23- Iklé , op. cit , 221- 224 .

24- Ibid,p 197- 200 .

٢٥ـ د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق، ص ٢٣٨.

٢٦- لمزيد من التفاصيل ، المرجع السابق ، ص ٢٤٠ و ما بعدها .

٢٧- المرجع السابق .

٢٨- المرجع السابق .

٢٩- المرجع السابق .

30- Iklé , op. cit . p 67.

31- Pillar , op . cit . p 196 - 218 .

32- D . Lessar Smith , Dean G . Pruit and Peter J. D . Cornavale" Matching and Mismatching . The Effect of own limit , Other's Toughness and time pressure on Concession Rate in Neg ." j . of personality and social psychology , vol , 42 , No . 5 . p 876 .

33- Zartman , the political analysis of Negotiation , how , who , what and when . J . O . C . R vol . xxvi (3) , APR . 1977 .

34- Wall , op . cit . , p 167 - 168 .

35- Smith , pruit and carnavale , op . cit . , p 231 .

٣٦ـ لمزيد من التفاصيل حول جوانب السلوك التنازلى : Zartman , op . cit . , p 391.

٣٧ـ لمزيد من التفاصيل د. محمد بدر الدين ، مرجع سابق ، ص ٢٥٤ .

38 - Ibid. p 391.

39- James Tedechi & Rosenfeld "Measure of Last Resort" in Druckman

Negotiation , op . cit ., p 233 .

٤٠ ـ التفاصيل د. محمد بدر الدين، مرجع سابق، ص ٢٦٢ - ٢٦٤ .

41 - Zartman and Berman , op, cit , p 392 .

42- Ikle , op. cit ., p 104 - 105 .

43- Ibid, p 81 .

44- Ibid , p 85.

45- Ibid .p 85.

46- Ibid , p81 .

47- Ibid, p85 .

48- Dean G . Priutt , " Methods for Resolving Differences of interest Theoretical Anaylsis " J . of social issues , vol . 28 . No . 1, 1972 A p140 .

49- Fisher , Roger and William Urg " Getting to Yes . Negotiating agrement without giving in : New York , Pengurn 1983 p19- 22 .

50 - Henry Kissinger, years of Upheaval, Boston, Little Brown, 1982 p.1024.

51- Kissinger , op. cit ., p1024 .

52- Pillar , op. cit ., p 229 - 231 .

53- Ibid , p 227 , 228 .

54- Ibid , p 229 , 231 .

55- Iklé , op. cit ., p 222 - 223 .

56- Zartman and Berman , op. cit . , p 78 , 189 - 190 .

57- Trevalyan , op. cit . , p 71 - 72 .

58- Zartman and Berman , op. cit , p 220 .

59- Harriman , op. cit , p 5 .

٦٠ ـ بعض التفاصيل د . محمد بدر الدين ، مرجع سابق، ص ١٦١ ، ١٦٢ .

61- Trevalyan , op. cit . p 80 .

62- Russel J . Leng , " When Will They Ever Learn ?" Coercive Bargaining in Current Crisis " J . of C . Resolution vol . 72, No . 3 Sep" . 1982 - p 380 .

63- Ibid , P 383 , 385 .

المؤلف فى سطور

* من مواليد سبتمبر ١٩٥٦م.

* خريج كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ١٩٧٨م، دبلوم معهد الدراسات العربية ١٩٨٠م، دبلوم معهد الدراسات الإنمائية الدولية الألمانى ١٩٨٣م، ماچستير علوم سياسية ١٩٨٤م، دكتوراه فى العلاقات الدولية ١٩٩٠م.

* التحق بالسلك الديبلوماسى المصرى عام ١٩٨٠م، وعمل ببعثات مصر فى شيكاغو والرياض ثم نائبًا للسفير وقائمًا بأعمال سفارة مصر فى أوتاوا «كندا».

* بدأ عمله فى أول أغسطس ٢٠٠٣م كسفير لمصر فى اليمن .

* صدر له كتابان «المفاوضات الدولية» من إصدارات الهيئة العامة للكتاب ١٩٩١م، و«المفاوضات المصرية - البريطانية ٥٣-١٩٥٤م»، من إصدارات دار ابن سينا للنشر ١٩٩٣م.

* فضلاً عن العديد من المقالات والدراسات فى دوريات عربية متنوعة.

الفهرس

الصفحة

الجزء الأول : حول ظاهرة التفاوض الدولى

الجزء الثانى: كيف يتم التفاوض؟

كتاب المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة

رقم الإيداع ١٦٦٢٥ / ٢٠٠٣

الترقيم الدولى I.S.B.N. 977-09-0984-X

مطـابع فـاين لايـن

ص.ب ٧٨ المعـــادى

تليفون : ٧٠٠٧٠٨٢ فاكس : ٧٠٠٨٣٥٣





International Negotiation

تصميم الغلاف: أحمد محمد أحمد